التخطيط الوهمي

عيد الدويهيس

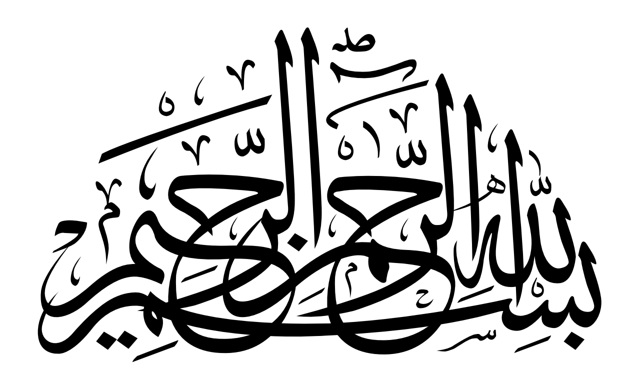
التخطيط الوهمي

عيد الدويهيس

الطبعة الأولى

ربيـــع الأول ١٤٣٣ هجرية

ابـريـــــــل ٢٠١٢ ميلادية


بسم الله الرحمن الرحيم

الفهـــرس

مقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأن محمداً عبده ورسوله.. أما بعد ،،،

حتى نساهم في علاج أحد أهم أسباب التخلف في الوطن والأمة علينا معرفة التخطيط سواء كنا موظفين أو مسئولين، فبلا تخطيط لا تقدم للأفراد والمؤسسات والدول، وعندنا فقر مدقع في المعرفة بالتخطيط، لأن الكثيرين ليسوا مقتنعين بأن التخطيط علم وأننا بحاجه إلى متخصصين فيه وما عندنا من خطط فى العالم العربي أغلبها خطط وهمية أو جزئية، وقليل منها الجيد، وعلى كثير من المخلصين أن يتعلموا أساسيات التخطيط، فالعلم قبل العمل، وإذا كان التقدم يتحقق بالعلم والعمل فالتخطيط من العلوم الهامة التي نحتاجها وإذا أنجزنا عملية التخطيط للدول والمؤسسات والمشاريع والأفراد بصورة ممتازة فقد أنجزنا ٥٠٪ من التقدم مع أننا لم نبدأ خطوة في التنفيذ وهذا يعني أن التنفيذ هو فقط العمل، وكل مجال بحاجة إلى تخطيط سواء كان عقائديا أو سياسيا أو إقتصادياً أو اجتماعياً، وكل مشروع هام لا ينجح بدون تخطيط، وليس صحيح أن التخطيط مسئولية الحكومات والمدراء فقط، بل هو مسئولية الجميع لأننا من سيدفع الثمن سواء كنا شعب أو موظفين، واستخدمت عبارة «التخطيط الوهمي » كعنوان للكتاب لكي أنبه أن كثير من الخطط التي أطلعت عليها ليست خطط صحيحة وإن وضعنا في التخطيط مأساوي ولا أقول هذا نتيجة رد فعل مؤقتة بل نتيجة معايشة للتخطيط امتدت لفترة ثلاثين سنة قرأت فيها وسمعت وشاركت في خطط ورأيت التخطيط غائب أو ضعيف في كثير من الدول العربية والمؤسسات والأفراد، وحاولت في الفصل الأول وباختصار أن أعرف القارئ الكريم بالواقع التخطيطي فإذا لم نعرف المشكلة لن ندرك حاجتنا إلى

الحل، أي إذا لم نعرف أن عندنا مرض خطير لن نهتم بالعلاج، أما الفصل الثاني فيهدف إلى بيان أساسيات علم التخطيط فإذا عرفناها سنعرف كم كنا بعيدين عن معرفتها وتطبيقها، وأضفت إلى ذلك ما تعلمته من قراءتي وعملي في مجال التخطيط أى تجربتي في التخطيط

وفي الختام أشكر من ساعدني في إنجاز هذا الكتاب، واسأل الله سبحانه وتعالى أن يجزيهم خير الجزاء، وأن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم، واسأل كل من انتفع بشيء منه أن يدعو لي ولوالدي وللمسلمين أجمعين .

عيد بطاح الدويهس

الكويت في

١٦ ذي الحجة ١٤٣٣ هجرية

١٢ نوفمـــــبر ٢٠١٢ ميلادية

عنترة وأنواع الخطط

ما أشبه وضع التخطيط مع العرب اليوم بوضع عنترة مع بني عبس، فقد كان بني عبس يرون أن عندهم رجال قادرون على الدفاع عن القبيلة وأن عنترة لا يحسن غير حلب النوق ولكن عندما بدأ الهجوم على بني عبس عرفوا أهمية عنترة لتفادي الهزيمة وتحقيق النصر، واتضح ضعف رصيدهم من القوة والحكمة والشجاعة، ويعيش التخطيط بين العرب مثلما كان يعيش عنترة بين بني عبس قبل أن يعرفوا أهميته، فأجهزة التخطيط هامشية وضعيفة والعمليات التخطيطية لأغلب الدول والمؤسسات هزيلة وضعيفة لا تحقق إصلاح ولا تقدم، فكثير من الخطط هي خطط وهمية لأنها هزيلة ولم تتبنى الأسلوب العلمي الصحيح في إعدادها وإذا سألت كثير من المسئولين فسيقولون عندنا خطط وصرفنا عليها الكثير من الجهد والمال، وإذا اطلعت على هذه الخطط وتعمقت فيها قليلاً سترى أنها ليست خطط صحيحة أبداً. وتختلف الخطط في الدول والمؤسسات والإدارات لأنها تعكس ما في نفوس وعقول القياديين والمدراء العاملين من وعي وإخلاص وطموحات وأساليب واقتناعات. وتعالوا لنرسم ونتخيل أنواع الخطط في عالمنا العربي وسنجد ما يلي :

١- الخطة السياسية:

هناك خطط أشبه ما تكون بكلام كثير من السياسيين عندما يتحدثون عن المستقبل ويعطون وعوداً بأنهم سيصلحون الأوضاع، وسيوجدون فرص عمل، وسيهتمون بتطوير التعليم وبنظافة المدينة وغير ذلك بدون أن يحددوا كم فرصة عمل ستوجد؟ وماذا سينجزون في مجال التعليم؟ وكيف سيعاقبون الفاسدين؟... الخ. فنجد الخطة السياسية تتكلم عن أهداف عامة (توجهات) وليس أهداف محددة وتوقيتات زمنية وميزانيات واضحة وتطويرات إدارية وغير ذلك، ومعروف أن السياسيين عموماً لا

يحبون الدقة والوضوح، وقال أحد السياسيين الغربيين: «مشكلتنا مع الناس أننا نعتبر وعودنا مجاملات وهم يعتبرون مجاملاتنا وعود» ، فالخطة السياسية إذن كلام جميل يحاول أن يرضي الجميع بدون الالتزام ببرنامج محدد للعمل، وليس معنى هذا أنه خلال تنفيذ الخطة السياسية لن تكون هناك إنجازات بل ستكون هناك إنجازات قليلة ولكن لا يوجد علاقة واضحة بينها وبين الخطة ولم تكن محددة في الخطة حتى يتم قياسها والمحاسبة على التقصير فيها، ومثل هذا قول الابن لأبيه: يا أبي، سأجتهد هذا العام في الدراسة بدون أن يحدد كم ساعة سيدرس يومياً، وما هي النتيجة التي سيحققها في الامتحانات فقد يجتهد ويرسب بثلاث مواد بدلاً من ست مواد في العام الماضي .

٢- الخطة الروتينية:

كثير من الخطط السنوية والخمسية هي امتداد لما يتم حالياً من أعمال وما يتم تحقيقه من إنجازات، وما يتم استخدامه من أساليب، فإذا كانت المؤسسة ناجحة فستكرر ما تعمله وكذلك المؤسسة الفاشلة وما بين هاتين المؤسستين، فإذا قرأت الخطة الاستراتيجية والتشغيلية لم تجد تغيير عما يتم عمله حالياً أي نفس الأهداف والأساليب والميزانيات والهيكل التنظيمي والأفراد... الخ والنتيجة أنه لا يوجد تغيير وتطور عما عليه الوضع الحالي وإذا كانت المؤسسة ناجحة فإن الخطة الروتينية تكون نافعة لمدى محدد وبعدها لن تكون ناجحة، لأن الظروف تتغير كما أن النجاح يمكن أن يتم تطويره ليصبح أكثر نجاحاً والشركة الناجحة يمكن أن تطور الجودة أكثر وأكثر وهكذا وتعكس الخطة الروتينية الرضا بالأوضاع وغياب الطموح. ونجد الخطة الروتينية منتشرة حتى في حياتنا الأسرية فلو سلطت الأضواء على خطة الطعام لسنتين للأسر لوجدت أن الأغلبية الساحقة من هذه الأسر كررت عاداتها الغذائية في السنة الأولى، أي نفس الأطعمة ونفس طريقة الطبخ، ونفس مواعيد

الأكل، وعموماً ليس معنى الخطة الروتينية أنه لن تحدث بعض التغييرات بل معناها أن الغالبية من الأعمال مكررة .

٣- الخطة السرابية:

هناك تغييرات لا ينتج عنها أي تقدم للأمام فإذا كنت في صحراء تبحث عن ماء وشاهدت ماء وبذلت جهد (تغيير) للوصول إليه فوجدته سراب فأنت لم تحقق تقدم، أي لم تصل إلى الماء مع أنك بذلت مجهوداً وكم من تغيرات في أنظمة حكم أو قياديين أو وزراء أو مدراء ولكن لم تنجح هذه التغييرات في تحسين الواقع بل أحياناً تزيده سوءاً، ومن الأمثلة الإدارية: أن كثيراً ما تكون هناك تغييرات في الهيكل التنظيمي ليست ذات تأثير إيجابي وهذا ينطبق على إحداث تغييرات في الأفراد أو الميزانيات أو أساليب العمل، فلا نجد هذه التغييرات حققت تقدماً في إنجازات كمية أو نوعية أو كلاهما، وهناك عبارة تقول عن مثل هذه التغييرات «تغيير بلا تقدم» أي احتوت الخطة السرابية على تغييرات فعلية ولكن لن تحقق إنجازات أفضل من التي يتم إنجازها حالياً (قبل التغيير) .

٤- الخطة الخيالية:

قد يأتي قيادي ذو طموحات كبيرة فيريد أن يوصل المؤسسة في عشر سنوات أو عشرين سنة إلى مستوى عالمي فيعمل خطة ويستعين بخبراء خارجيين ويضع أهداف كبيرة، ولكن مثل هذه الخطة ستفشل أو حتى لن يتم تنفيذها لأنها منفصلة عن الواقع وما فيه من بشر وإمكانيات، واقتناعات ولأنها ليست فعلاً نتيجة آراء جماعية لأغلب من في المؤسسة أي أن القيادي أو القياديين فرضوا هذه الخطة، ومن مبادئ التخطيط أن الخطة التي لا يمكن تنفيذها هي خطة فاشلة لأنها مبنية على واقع لم تعرف نقاط قوته وضعفه أو لأنها تحاول اقتناص «فرص» غير موجودة أي لا يمكن اقتناصها وخطة عادية الأهداف أو حتى متواضعة يمكن تنفيذها أفضل من خطة

طموحة الأهداف لا يمكن تنفيذها، ومن الخطأ عمل أهداف طموحة والقول لننفذ ربعها، فالمخطط الناجح يضع الأهداف التي يمكن تحقيقها أو أعلى منها بقليل وأي خطة يمكن تنفيذها حتى لو كانت طموحاتها عالية جداً هي خطة واقعية، فالخطة المثالية هي التي لا يمكن تنفيذها وفي أحسن الأحوال يتم تنفيذ بعضها وهذا ليس نجاح بل يسبب إحباط ومشاكل .

٥- خطة المدير:

كثيراً ما تكون الخطط متأثرة بدرجة كبيرة جداً بآراء الحاكم أو الوزير أو المدير أي يتم صناعتها بناءً على رأي فردي أو انفرادي، أي هي رأي فرد أو أفراد محددين وليست نتيجة عمل جماعي شاركت به عقول كثيرة، وقد يتم مشاورة أعداد كبيرة من الناس ولكن أي نظرة للخطة ستوضح أن الآراء التي تم اعتمادها في الخطة هي آراء المسئول الأول أو بعض الأفراد وعادة تكون هذه الخطط الفوقية فاشلة، لأنه لم يشارك بها الإدارة الوسطى والعاملين، والشعب وهذه الخطط ستعكس ما في عقل ونوايا القيادي من وعي وإخلاص ، فالمدير الطموح سيعطيك خطة مثالية، والمدير اليائس سيعطيك خطة بلا طموحات، والمدير الفاسد سيعمل خطة تخدم مصالحه وصحيح أن المدير له دور أساسي في الخطة ولكن يجب ألا يزيد عن ٢٠٪ من التأثير ولكن هذه النسبة ترتفع كثيراً في ظل وجود كثير من المنافقين والصامتين، فتجد الخطة متأثرة بما شاهده المدير عندما زار مؤسسة أجنبية أو متأثرة بشخص المدير فهو صنعها بتخصصه الفني أو الإداري أو المالي أو غير ذلك .

٦- خطة مشوهة:

كثير من الخطط تفتقد بعض أو أحد مكونات الخطة الصحيحة فتجد خطة بلا أهداف محددة أو بلا ميزانية أو بلا حوافز لتنفيذها أو بلا تحديد للمسئولين عن التنفيذ أو بلا وسائل صحيحة لتنفيذها أو غير ذلك وهذه خطط مشوهة لا يمكن

تنفيذها. وهناك خطط كثيرة متواضعة الأهداف لا تستغل حتى ٢٥٪ من طاقات المؤسسة وهذا وغيره يفرض علينا أن نعترف أننا ظلمنا التخطيط فخسرنا أكثر مما خسر بني عبس عندما تجاهلوا أهمية عنترة .

٧- خطة الشعب:

يجب أن تعكس الخطة آراء ثلاث جهات رئيسية الإدارة العليا ، وإدارة السياسات والتخطيط ، والإدارات التنفيذية ، وأن يكون تأثير كل جهة هو الثلث فالإدارة العليا تنظر للأمور من فوق وترى الصورة الشمولية وتتصل بالعملاء وإدارة السياسات والتخطيط تعرف علم التخطيط وهى جهة محايدة ولديها مسئوليات التطوير الإداري وإعداد الخطط ومراقبة تنفيذها ولديها دراسات كثيرة وقد يكون تابع لها دائرة التسويق أو بعض الدوائر الهامة فى المؤسسة أما الإدارات التنفيذية فهي العاملين (الشعب) وقد يكون من أعد الخطة هي الإدارات التنفيذية وكان دور الإدارة العليا وإدارة السياسات والتخطيط محدود جداً أو حتى غير موجود أي أن الخطة النهائية هي تجميع للخطط التي كتبتها الإدارات التنفيذية ومثل هذه الخطط الشعبية تكون ذات نظرة جزئية وقد لا يوجد فيها أي تطوير إداري أو تسويقي أو تخطيطي ولن يكون فيها تكامل ولا معرفة بهموم ومعلومات الإدارة العليا ، وإدارة السياسات والتخطيط .

التخطيط الوهمي

عيد بطاح الدويهيس

متى يقتنع المسئولون بأهمية التخطيط ؟

قد يظن البعض أن هذا العنوان غريب فما أكثر خطط الدول والوزارات والمؤسسات والشركات ويعتبرون هذا دليل قاطع على الاقتناع بأهمية التخطيط، وإذا تعمقنا في الأمور سنجد أن التخطيط الحقيقي غائب لدرجة كبيرة جداً ؛ فما يوجد لدينا هي خطط وهمية أو شكلية أو جزئية؛ والدليل على ما أقول هو ما نراه من أعمال يومية فكثير من الأنشطة غير موجودة في الخطة الإستراتيجية أو الخمسية أو التشغيلية ،فالتخطيط في واد والتنفيذ (العمل) في وادٍ آخر، فكم منا يعتبر الخطة التشغيلية هي مرجعه في العمل؟ وكم من الوقت يقضيه المدراء والموظفين سنوياً في عملية التخطيط التشغيلي؟ إنه فقط ساعات ويكاد يقتصر التخطيط عند الكثيرين على التخطيط للمباني، والتخطيط لشراء الأجهزة، أو التخطيط للميزانية وهذه أجزاء صغيرة من الخطة وسأسلط الأضواء على أهمية التخطيط والمعلومات من عدة زوايا هي :

١ - أعذار مرفوضة:

قد يقول لك مسئول مخلص كيف تطالبني بالتخطيط والدولة ليس فيها تخطيط حقيقي؟! وهذا المسئول وغيره يظنون أنهم أعطوك عذراً مقنعاً ومقبولاً وأقول لا شك أنه إذا كانت الدولة تخطط فهذا أفضل للوزارات والمؤسسات والشركات، ولكن بإمكاننا أن نعمل خطط ناجحة لدرجة لا بأس بها حتى لو كانت الدولة أو المؤسسة التي نعمل بها لا تخطط وفي كل مؤسسة لو خطط ربع المدراء بصورة صحيحة لأجبروا الإدارة العليا على التخطيط ولكن المشكلة أننا ننتظر أن تمطر السماء ذهباً وفضة، ولهذا طال انتظارنا وإذا أراد أي مدير أن يبرئ ذمته فليبدأ بعمل تحليل رباعي لإدارته ولينسق مع العملاء ويتعرف عليهم، وليتشاور بكثافة مع المسئولين والإدارات في المؤسسة، وليعرف بصورة مباشرة أو غير مباشرة الإمكانيات التي

يمكن أن يحصل عليها من موارد بشرية ومالية وصلاحيات وتعاون وسيستطيع عمل خطة لا بأس بها .

٢- الناجحون والفاشلون:

ليس صحيح أبداً أننا لا نستطيع العيش إن لم تكن لدينا خطة، فكم من دولة عربية نشاهدها حية وهي بلا تخطيط بل بلا إدارة فعالة ؟! وكم من مؤسسة تحقق بعض النجاحات وليس عندها خطة أصلاً ؟! وكم من حزب سياسي أو جماعة إسلامية لهم شعبية بدون أن يوجد عندهم تخطيط ؟! وكم من أفراد كبار وأطفال ليس عندهم خطط مكتوبة أو غير مكتوبة ؟! فالحياة يعيش فيها الناجحون والفاشلون وما بينهما ، فالدولة التي لا تخطط تعيش في مشاكل كبيرة من فقر أو حروب أهلية أو صراعات سياسية أو ضعف عسكري أو غير ذلك، وهناك دول تخطط فتحقق الكثير من النجاح مثل: كوريا الجنوبية وسنغافورة وماليزيا؛ فإذا كنا نريد السعادة فلنخطط، وإذا كنا نريد الشقاء فلنتبع الآراء والأهواء والشهوات والمصالح المنحرفة والعصبيات ولننسى النجاح في الدنيا والآخرة ولنطور الشعار الجاهلي العربي «اليوم خمر وغداً أمر» إلى «اليوم خمر وغداً خمر» وهذا وللأسف ما يفعله كثير منا شعوباً ومؤسسات، وأفراد ولهذا نعاني ونتألم ونغضب ونجوع ونمرض ونتصارع، ونختلف قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (سورة الرعد آية ١١) ومن أهم صفات المسلمين الأخذ بالأسباب المادية والإيمانية في حياتهم بل مطالبين بأن يأخذوا بهما لأقصى حد قال الله تعالى :﴿ فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ﴾ (سورة التغابن آية ١٦) .

٣- سياسة رد الفعل:

سياسة رد الفعل لا تتعامل فقط مع مستجدات طارئة تُفرض على المؤسسة من الخارج فيكون للمؤسسة رد فعل عليها بل هي أسلوب حياة في كثير من مؤسساتنا

ودولنا، فتجد المسؤول الأول يتفاعل يومياً مع واقع المؤسسة وتصله تقارير عن هذا القطاع أو ذاك فيقرأ تقرير عن تدني الإنتاجية فيغضب وينادي المدراء ليلومهم ويطلب منهم الاجتهاد في العمل ومعاقبة الموظفين ذوي الأداء الضعيف. وبعد مدة يستلم شكوى من جهة مستفيدة عن تدني النوعية فيقوم باتخاذ إجراءات يعتقد أنها ستحسن الإنتاجية، ويأتيه مقترح من مدير أو موظف فيقرأه ويرميه في سلة المهملات لأنه يعتقد أنه مقترح فاشل وكثير منا يظن أن هذه مؤسسة ناجحة وأن هذا المسئول ذو كفاءة عالية وضمير ولكن هو مسئول فاشل؛ لأنه ما هكذا تدار المؤسسات وليس ما تقوم به هذه المؤسسة هو تخطيط بل تخبيط؛ لأنه لو كان عند هذه المؤسسة خطة استراتيجية وتشغيلية لما تفاجأت بين فترة وأخرى بفشل هنا أو هناك ولتم مناقشة مئات المقترحات خلال إعداد الخطط وحكم عليها بصورة جماعية بالقبول أو الرفض وغير ذلك كثير .

٤- هاجموا الخطط:

إذا كنتم تريدون أن تقنعوا المسئوولين المخلصين بأن التخطيط غائب فأثبتوا لهم أن خططهم إن وجدت هي خطط وهمية أو جزئية أو فاشلة، فهي لم تقتنص أهم الفرص، ولم تستفيد من نقاط القوة، أو ليس فيها أهداف محددة، أو أنها في واد والواقع في واد آخر، ويعتقد الأغلبية الساحقة من المسئولين أن عندهم خطط جيدة أو أن أوضاع مؤسساتهم طبيعي وليس في الإمكان أحسن مما يعملون وذلك راجع لأن معرفتهم بعلم التخطيط محدودة، ولأنهم يحكمون على الواقع من خلال عقولهم وآرائهم الشخصية ، وإذا كان المسئولون ذي نوايا فاسدة فنجدهم أعداء التخطيط والتطوير الإداري لأنهم أعداء العلم والشفافية والإخلاص والعمل الجماعي والصدق... الخ. وهؤلاء بحاجة أشد لمن ينتقد خططهم ويبين فشلها، فهؤلاء لم يرغبوا بالمناصب لخدمة دينهم ووطنهم، بل لخدمة أنفسهم فقط، وإذا

فعلنا ذلك سنثبت للمسئولين والموظفين والشعب والحكومة أن ٨٠٪ على الأقل من خطط العالم العربي وهمية أو ضعيفة .

٥- التخطيط يصنع النجاح الكبير:

ليس معنى غياب التخطيط أو ضعفه أنه لا يوجد إنتاج ونجاحات وعمل واجتهاد بل قد توجد هذه ولكن مثلها كفريق كرة قدم يجتهد ولكن المباريات التي يفوز بها عدد قليل والهزائم كثيرة وهناك أخطاء كبيرة في اختيار اللاعبين أو المدرب أو الإداريين أو عدد ساعات التدريب أو غير ذلك، فالتخطيط يأتي لتحقيق أكبر قدر من النجاح وأقل قدر من الفشل، ويأتي ليستثمر الجهود بأساليب صحيحة، ويأتي لاقتناص أهم الفرص، ولتحقيق الإبداع والتميز والقفزات الكبيرة في النجاح فهو الذكاء والعلم والحكمة والواقعية كما أن بذل جهود في التخطيط ليس معناه أبداً أننا سننتج خطة صحيحة، فكم من اجتماعات تخطيطية هي مضيعة للوقت؟ وكم من مستشارين خارجيين قدموا آراء فاشلة؟ وكم وضعت أهداف محددة ولكنها أهداف خاطئة؟ وكم وكم من خطط لا تستحق ثمن الورق الذي كتبت عليه لأنها كلام إنشائي يصلح كخطبة لسياسي دجال، ويكفي إثباتاً لفشل كثير من الخطط أن كلمة تخطيط أصبحت مجال للسخرية والاستهزاء والانتقادات اللاذعة .

٦- خطة فاشلة:

قد يقول لك مدير من الإدارة الوسطى لقد كتبنا خطة ممتازة ولكن عندما أتى وقت التنفيذ لم تنفذ، وأقول ما كتبه هذا المدير ليس خطة أصلاً بل هي مقترحات وآمال كان يريد أن ينفذها السنة القادمة فقد ملأ نماذج تخطيطية بآراء إدارته أو بآرائه الشخصية؛ أي قام بخطوة واحدة من خطوات كثيرة في إعداد الخطة التشغيلية، ولم يتم مناقشتها بعمق من الإدارة العليا، ولم يتم رصد الميزانيات والتنسيق مع الجهات الأخرى في المؤسسة ذات العلاقة، وهناك وزراء ورؤساء شركات ومدراء عامون

ووكلاء وزارات يقولون عملنا خطط استراتيجية مكتوبة وبمشاركة مستشارين أجانب ولكن لم ينفذ حتى ربعها، وأقول كل خطة لا تنفذ هي خطة فاشلة لأنها فشلت في قراءة الواقع ومعرفة الصعوبات التي تمنع تنفيذها سواء في مجال الأهداف، أو الوسائل أو خطط العمل، أو ترتيب الأولويات (مجالات العمل الرئيسية)، أو قبول العاملين بها أو غير ذلك.

٧- الخطة والموسيقى:

عندنا في العالم العربي ملايين من الحاصلين على شهادات جامعية وثروات هائلة وخبرات متراكمة وطاقات بشرية عظيمة وأغنياء كثيرين وأذكياء، ولكن الواقع به كثير من الفشل والسلبيات وأحد أسباب ذلك غياب التخطيط؛ فالتخطيط هو الذي يجمع كل ذلك ليصنع منها إنجازات وانتصارات وغياب التخطيط يؤدي إلى الإحباط واليأس والخلافات، والصراعات ومثلنا كمثل فرقة موسيقية كبيرة بها أفضل العازفين وأفضل قائد موسيقى لهم وأفضل الأدوات الموسيقية ولكن كل فرد منهم يعزف كما يشاء وما ينطبق على العالم العربي ينطبق على كثير من مؤسساتنا ولكن متى ما وجدت مقطوعة موسيقية متميزة أي خارطة طريق أي خطة فإن القائد ستظهر كفاءته وكذلك العازفين وسيصفق الجمهور .

٨- التخطيط أولاً:

حضرت قبل حوالي ثلاثين سنة دورة تدريبية في المغرب من تنظيم مؤسسة تدريبية مصرية وكان عنوانها «تخطيط وإدارة التدريب» وأُعطى لنا كمجموعات في أول دقائق من الدورة قطع متفرقة من ألعاب الأطفال وطلب منا تركيبها على شكل نموذج موجود عند المحاضر ولن يرى النموذج في أول خمس دقائق إلا رئيس كل مجموعة ثم بعد ذلك يسمح لنائب الرئيس ثم بعد ذلك لأي فرد في المجموعة وانقسمنا لثلاث مجموعات وفشلنا جميعاً خلال مدة المسابقة التي كانت نصف

ساعة وكلما قطعنا شوطاً كبيراً نكتشف أننا ارتكبنا خطأ؛ فالنموذج كان على شكل رجل بطبقتين، وعرفنا في النهاية أن لحجم كل قطعة أهمية وأن للألوان أهمية وأن رئيس المجموعة أو نائبه قد لا يكون الأكفأ في فهم الموضوع؛ وكان الخطأ الكبير أننا لم نعطي التخطيط حتى خمس دقائق بل اندفعنا في التنفيذ ، وهذا المثل البسيط يبين أهمية التخطيط؛ وكم من جهود ستبذل ولكن لن تؤدي إلى تحقيق الهدف وعلينا أن نفكك ما بنيناه حتى نعيد بناءه، فالتخطيط أولاً وأولاً وأولاً ولكن الكثيرين يعتبرون التخطيط كلام فارغ أو ترف أو مضيعة وقت، وأن عليهم أن ينطلقوا وبسرعة للعمل مع أن التخطيط هو العمود الفقري لأي عمل أو أعمال أي هو جزء لا يتجزأ من العمل فإذا تجاهلناه فشل العمل.

٩- رحلة سياحية:

ما رأيكم لو ذهبنا اليوم إلى منغوليا وأعطينا كل فرد منا ثلاث ساعات لتجهيز نفسه بالتأكيد أن هذه الرحلة ستكون فاشلة فلن يدري بعضنا هل يأخذ ملابس شتوية أو صيفية وكم يحتاج من مال؟ وهل المال متوفر للجميع؟ ولن نعرف أرخص وأقصر الطرق للذهاب بالطائرة إلى منغوليا ولا ندري هل نحتاج إذن دخول (فيزا) أم لا؟ وسنذهب ونحن لا نعرف أهداف بعضنا من المشاركة في الرحلة هل هو التسوق أو حب الطبيعة أو الرغبة في رحلة صيد (قنص) أو غير ذلك؟ وسنختلف من أول ساعة حول الفندق الذي يناسبنا بل قد لا نجد حجز في الفنادق وسنواجه مشكلة في إعداد جدول الرحلة فلكل منا أهداف مختلفة وقد تحصل مشاحنات كثيرة بيننا أما المشهد الثاني فهو أن نجمع المعلومات وندرس هذه الرحلة من مختلف جوانبها لمدة ستة شهور ثم نقرر على بصيرة ومن خلال عمل جماعي جدول الرحلة وأهدافها ونوعية الأكل وغير ذلك وسنختار أفضل وقت مناسب للرحلة سواء كان الربيع أو غيره والفرق بين الحالة الأولى والثانية هو الفرق بين الفوضى والتخطيط فهل ندري

بصورة واضحة ما الذي علينا أن نفعله السنة القادمة في مؤسساتنا أم أنه أمر مجهول ورحلة فوضوية؟!

١٠- بناء منزل:

أليس من السهل إذا توفر لديك المال شراء أرض وبناء منزل إنك قادر على شراء أرض خلال أيام قليلة وعمل خريطة البناء خلال شهر فهذا العمل يمكن تبسيطه لأن من قبلك بنوا آلاف أو عشرات الآلاف من المنازل ورأيت في حياتك منازل كثيرة والنتيجة أن كثيرين ممن بنوا منازل أدركوا بعد فترة قصيرة أو طويلة أنهم أخطأوا في اختيار مكان الأرض أو في تصميم البناء؛ وذلك لأنهم بذلوا جهد قليل في التخطيط ولهذا فشلوا في شراء الأرض المناسبة وبسعر مناسب ولم يدركوا أن تصميمهم لم يأخذ خريطة التكييف بطريقة اقتصادية ولم ينتبهوا إلى أن كمية الأشعة التي تدخل المنزل قليلة أولا مكان لبقاء الأبناء المتزوجين في المنزل مستقبلاً؛ فالغرف قليلة والصالات كثيرة وهل تم حساب الإحالة للتقاعد والحاجة إلى تأجير جزء من المنزل مستقبلاً هذا غير مشاكل كبيرة واجهتهم مع المقاول، ومواد البناء، وأمور الصيانة ونوعية الأصباغ والنوافذ والأبواب... الخ وهذا يعني أن التخطيط لبناء منزل يحتاج الكثير من تجميع المعلومات والتفكير والتشاور. والتخطيط أمر متعب ويأخذ كثير جداً من الوقت ولكن من يخطط يرتاح، ولنتذكر أن من يخطط لا يضيع وقته بل هو ينجز العمل الأساسي لأن التخطيط الناجح معناه أنجزنا على الأقل ٥٠٪ من العمل والباقي هو للتنفيذ، وهذا الكلام ينطبق على كل مشروع صناعي أو زراعي أو خيري أو غير ذلك وعلى ما تريد المؤسسة إنجازه خلال سنة أو خمس سنوات .

١١- الواقعية والشمولية:

يعني التخطيط الصحيح التغيير للأحسن وليس التغيير المثالي؛ فعلينا أن نصل إلى أفضل ما يمكن من إنجازات ومعنويات وعمل جماعي وأنظمة معلومات وشفافية

وهيكل تنظيمي... الخ في ظل الإمكانيات والقدرات المتاحة وما أكثرها وهو عمل شمولي فني وإداري ومالي وإعلامي ونفسي... الخ وهو واقعي وفيه جوانب سياسية لابد من أخذها بعين الاعتبار فلا الواقع مثالي ولا البشر مثاليين وهو بوابة الإبداع والتميز والذكاء، لأنه إذا اشتغلت عقول أغلبية العاملين في عمل الدراسات وعمل جماعي عميق لإعداد الخطط وتنفيذها فإنها ستنجح في اقتناص كثير من الفرص الهامة وفي خفض التكاليف وغير ذلك، ويستطيع التخطيط إذا وجد الصادقين تغيير أشياء كثيرة للأحسن بإذن الله تعالى ونتميز كمسلمين بأن عندنا عقيدة صحيحة قادرة بإذن الله تعالى على تغيير عقائد أفراد وشعوب وهذا حدث تاريخياً ويحدث حالياً وهذا التغيير هو أكبر نجاح؛ ويعني أن قدرتنا على تحقيق نجاحات كثيرة أمر ممكن ولكن الأمر بحاجة إلى تخطيط أي علم بالتخطيط والواقع والمبادئ الصحيحة والعلوم المادية والتخطيط هو الذي يجمع ذلك بشمولية وواقعية وحكمة .

المستشارون الخارجيون

كثيرا ما يكون الاستعانة بمستشارين خارجيين قرار خاطئ وهذا واقع عايشته لمدة ثلاثين سنة وبالتأكيد أن للمستشارين الخارجيين تأثير إيجابي كبير في بعض الأحيان إذا كانت هناك حاجة فعليه لهم وإليكم رأيي في المستشارين الخارجيين :

١- لا اعتقد أن المستشارين الخارجيين قادرون خلال فترة قصيرة لا تزيد عن ستة شهور معرفة مؤسسة أو شركة كبيرة وبيئتها الداخلية والخارجية وهذا لا يعني أنهم لن يعرفوا بعض الخطوط الرئيسية وذلك أنهم قد يقابلوا مئة فرد فيقولون لهم كلام متناقض وبعضه كاذب أو جزئي أو مبالغ فيه؛ فمشكلة المستشارين الخارجيين أنهم لا يعرفون الواقع بصورة مفصلة حتى لو كانت لهم خبرة كبيرة في العالم وفي تطبيقات دول أخرى. قد يقول قائل أن المستشارين الخارجيين أعطوا فرصة لمعرفة الواقع وأعطوا كثيراً من التقارير والمعلومات وأقول: هذا صحيح، ولكن الواقع أكثر تعقيداً من ذلك بكثير ويصعب على المستشارين الخارجيين معرفة درجة انخفاض المعنويات وإذا عرفوا ذلك يصعب عليهم معرفة أسباب هذا الانخفاض، وقل مثل ذلك عن الإنتاجية والنوعية والأدلة التشغيلية ونوعية ونفسية المسئولين، وطبيعة الثقافة المحلية، وشئنا أو أبينا نجد أخطاء كبيرة في تقييم المستشارين للواقع أو في الطموحات التي يضعونها لنا فيعتبرون بعضنا فاشلين لأن الإنجازات قليلة ولو انصفوا لقالوا عنهم متميزين لأن هذه الإنجازات حدثت في ظل صعوبات كثيرة .

٢- كثيراً ما تؤثر المجاملة في آراء المستشارين الخارجيين؛ لأن من استدعاهم هم المسئولون في المؤسسة ولهذا يكون كلامهم فيه دبلوماسية وعموميات، ونادراً ما يكون عميقاً وناقداً لأوضاع سيئة وقد تكون تقاريرهم الدبلوماسية من باب الحذر، لأنهم غير قادرين في فترة قصيرة على توجيه النقد أو الاتهامات لهذا الطرف أو ذاك أو

تقديم اقتراحات محددة، ومن أخطائهم أنهم يعتمدون كثيراً على التقارير والمقابلات، وهذه قد لا تعكس كثيراً من الحقائق الواقعية، وقد قابلت مستشار خارجي فلما قلت له رأيي قال: هذه أول مرة أسمع هذا الكلام مع أنه قابل الكثيرين في المؤسسة وكثير ممن قابلهم ليس لديهم إلا معرفة جزئية بالموضوع الذي تكلموا عنه .

٣- بالتأكيد بعض المستشارين آراؤهم صحيحة، خاصة إذا استمروا لفترة طويلة ولكنهم قد يلاحظوا أنها غير مقبولة من بعض المسئولين ، فلا يحاولون أن يدافعوا عنها بشدة ويكتفون بذكرها للمسئولين ثم يطلبون من المسئولين قرارهم لتحديد الخطوة الثانية المطلوبة منهم .

٤- في كل مؤسسة عدد من المواطنين من ذوي الخبرة والإخلاص، و من هؤلاء من استقال أو تقاعد ويمكن الاستعانة بهم؛ وهم أفضل بكثير من المستشارين الخارجيين، لأن في ذاكرتهم تجربة طويلة وخبرة بالواقع ومعرفة بالمسئولين والأفراد ومؤهلاتهم وكفاءتهم وهذا وغيره يجعلهم أفضل بكثير من المستشارين الخارجيين بكلمات أخرى من عمل لمدة عشرين أو عشر سنوات فإنه يعرف الكثير الذي من المستحيل أن يعرفه مستشارين جلسوا شهر أو حتى سنة فلنعتمد أكثر على المستشارين الداخليين .

٥- من الأخطاء الكبيرة هو جعل للمستشارين دور قيادي في التخطيط وجعل العاملين في المؤسسة أصحاب دور ثانوي؛ فسرعان ما سيتضح أن هؤلاء المستشارين سيخططون لواقع لا يعرفونه مما يجعل العاملين يسخرون من المستشارين الخارجيين ومن الخطة ككل؛ فدورهم مساعد أو ثانوي وهو دور مطلوب إذا كانت هناك حاجة فعلية لهم وهذا وضع لا يمكن معرفته إلا بعد تشخيص حقيقي للأوضاع الداخلية والخارجية، بمعنى إذا وُجدَ عندنا نقص في معرفة مفاهيم التخطيط نستعين بمستشار خارجي لتعليمنا، وإذا عرفنا أن عندنا معنويات ضعيفة سنستعين بمستشار خارجي لمساعدتنا، وهكذا أما أن يُعتبر الاستعانة بالمستشارين مقرر إجباري يتكرر

مع كل خطة خمسية حتى يتم إقناع المسئولين خارج المؤسسة بأن هذه الخطة تم إعدادها بمساعدة مستشارين «أجانب» لهم عقول وخبرات ليست لدينا وبالتالي عليهم قبولها فإن هذا عمل سياسي لا يغير من ضعف الخطة شيئاً .

٦- لو كان دور المستشارين الخارجيين ناجحاً وأنتجوا خطط ممتازة لسبقت بعض دولنا اليابان ولكن بالتأكيد أن كثيراً من الخطط التي شارك في صناعتها مستشارين خارجيين كانت فاشلة بدليل أن أوضاع كثير من المؤسسات تسير من سيء إلى أسوأ مع أن هذه هي الخطة الاستراتيجية الخامسة أو العاشرة .

٧- كثيراً ما يركز المستشارون الخارجيون على جانب واحد من التخطيط مثل «الأبحاث العلمية» في المعاهد العلمية ومثل «التعليم» في وزارة التربية و«الطب» في وزارة الصحة وهكذا ويتجاهلون لدرجة كبيرة النظام الإداري وكفاءة التخطيط والمعنويات وأنظمة المعلومات والعلاقة بين البحث العلمي والتنمية والعلاقة بين المجتمع والتعليم... الخ وهذه أمور هامة جداً في الخطة فلا نجاح في ظل التخلف الإداري، ولا نجاح ومفاهيم التخطيط مجهولة، ولا نجاح للبحث العلمي إن لم يكن له علاقة وثيقة باحتياجات الجهات المستفيدة؛ فالتقليل من أهمية هذه المواضيع هو أحد أهم أسباب الفشل في التخطيط والخطط وقد قيل «الدول المتخلفة هي المتخلفة إدارياً» وكثيراً ما يحتكر التخطيط من «العلميين» أو «الأطباء» أو «السياسيين» أو «الاقتصاديين» ولو امتحنتهم في مصطلحات التخطيط لفشلوا في تعريفها فما بالك بغير ذلك .

٨- قال لي أحد المسئولين: قل لي هل عندك خبرة المستشارين الأجانب الذين عملوا استشارات على مستوى العالم؟ ومن استعان بخبرتك أنت؟ وأقول هذا نقاش «سياسي» وليس علمي، وقلت له عندي خبرة في مؤسستي وعملي امتدت ثلاثين عاماً وعملت في أماكن في المؤسسة شملت البحث العلمي، والتدريب وإدارة المشاريع

والتخطيط، وسياسة البحث العلمي، والتطوير الإداري، وشاركت في خطط كثيرة وعملت مئات المقابلات؛ فباختصار المؤسسة بيتي وأعرفه أكثر مما يعرفه المستشارون الأجانب ولا أعرف الواقع فقط بل قرأت الكثير من العلم النظري، والتحقت بدورات تدريبية ومؤتمرات في كل المجالات التي ذكرتها؛ فالمستشارون الخارجيون لن يعرفوا بيتك، أكثر منك، وقيل: «أهل مكه أدرى بشعابها» وبعض مسئولينا معذورين لقلة ثقتهم في الكفاءات الوطنية لأن المتميزين عندنا قلة ولكن هذا لا يعني أن المستشارين الخارجيين سيكونون قادرين على قيادة التخطيط وأعتقد أن المستشارين المحليين أفضل بكثير من المستشارين الأجانب ولكن المشكلة أن كثيراً من المسئولين لا يثقون بهم ولا حتى يعطونهم فرصة لتنفيذ آرائهم.

٩- مشكلة كثير من المسئولين أنهم يسمعون آراء متناقضة من المدراء والمستشارين في المؤسسة ولهذا يحتارون أو يظنون أنهم عرفوا مختلف الأوضاع وشخصوا الواقع ، وأقول إن نجاح التخطيط يتطلب الاستعانة بالكفاءات الحقيقية في المؤسسة ممن أثبتوا علمهم، وإخلاصهم وقد يكون بعض هؤلاء موظفين عاديين وعلينا أن نبحث عن هؤلاء ونضعهم في لجان التخطيط، ويمكن معرفة هؤلاء من خلال إشراكهم في نقاشات وحوارات حول كثير من المواضيع المتخصصين فيها والطلب منهم تقديم دراسات ومقترحات، والطلب من الآخرين أي من يخالفونهم تقديم دراسات ومقترحات، ومن المصائب الكبرى في عالم التخطيط وغيره أن النقاش سهل وطرح هذا الرأي أو ذاك سهل ولكن المطلوب تقديم دراسة وآراء مكتوبة ومستندة إلى أرقام وحجج وأمثلة وعندها سيتضح الصواب من الخطأ فمن السهل التحدث عن الأهداف والأولويات وكيفية التطوير الإداري وكيفية خدمة العملاء ومعايير الأداء ولكن عندما يطلب من كل من له رأي تقديم دراسة عميقة سيتضح العالم من الجاهل. وأرجو أن يهتم المسئولون دائماً بالطلب من الكل تقديم دراسات سواء كان هناك عمل تخطيطي أم لا، وسيتضح من لا يرى إلا القشرة الخارجية ممن غاص في البحر وأخرج لآلئه،

وسيتضح ضعف المستشارين الخارجيين وكثير من المسئولين والموظفين في المؤسسة في هذه المواضيع، أما البقاء على السطح وتداول الآراء العامة فهو لن يؤدي أبداً إلى إعداد خطة صحيحة .

١٠- لو لم نقرأ شعر جميل لما عرفنا كثير من الشعراء، وكثير من أهل الخبرة، أو ممن عندهم مهارات متميزة في مجال ما لا يقومون بعمل دعايه لهم؛ وقد قال لي الدكتور هشام غالب رحمه الله قبل ثلاثين سنة وكان رئيسي في العمل : إجعل ٢٠٪ من وقتك لعمل دعاية لما أنجزته من عمل وأقول: «من الخطأ ألا يعرف إنجازاتك وخبراتك إلا رئيسك في العمل وبعض الزملاء» وليس هدف الدعاية التفاخر أو الوصول للمناصب بل تعريف المسئولين والزملاء والناس بإنجازاتك وبما يمكن أن تقدمه لهم حتى يستفيدوا أو يقتنعوا أن عندنا مستشارون وكفاءات وطنية وعربية وإذا كان من الخطأ أن نبالغ فيما عندنا من علم فكذلك من الظلم أن ندفن علمنا بأيدينا فتكون الاستفادة منه محدودة جدا .

التخطيط الوهمي

عيد بطاح الدويهيس

خطة الدولة للتنمية

سأتطرق هنا لجوانب هامة من خطة الدولة وهي جوانب اقتنعت بها خلال عملي في التخطيط فأقول :

١- يتطلب تطوير أي دولة ،تطويرها في ثلاثة مجالات الإخلاص والعلم والعمل. وما ينطبق على الدولة ينطبق أيضاً على الفرد، وهذا يعني أن أهداف خطة الدولة يجب أن تصب في هذه المجالات الرئيسية، وأن يزيد رصيد الدولة مع كل خطة. هذا إذا كانت الحكومة والشعب جادين في الرغبة في الإصلاح والتطور ، فهل وجدت في خططنا أهداف وأعمال تسعى لزيادة الإخلاص والبحث عن المخلصين أو البحث عن المتميزين علمياً للاستفادة منهم ؟! الجواب متروك لكم .

٢- كثيراً ما أجد الاقتصاديين هم من يقودون خطة التنمية، كما أن القطاع الخاص لا يعرف من التنمية إلا الجانب الاقتصادي في حين أن التنمية الصحيحة هي تنمية شاملة عقائدية وسياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية وتعليمية وعلمية وبيئية... الخ وأحياناً يتم التطرق لهذه الأمور ولكن من خلال زوايا اقتصادية، فيتم النظر للتعليم من خلال أرقام الخريجين وعدد المدارس الجديدة أما نوعية المناهج، وكفاءة الطلبة ودرجة حب العلم عند الطلبة والأساتذة وعدد الدراسات المطلوبة من الطلبة فهي أمور لا يتم حتى ذكرها في سطر واحد ناهيك عن وضع الخطط لها؛ فهي أمور متروكة لوزارة التربية تفعل أو لا تفعل بها ما تشاء ولا دور للمجتمع فيها حتى لو كان الأمر يتعلق بتربية أبنائنا ولنتأكد أنه لن ينجح التخطيط الاقتصادي إذا كانت القاعدة الإدارية في البلد متخلفة، ولن ينجح البناء الاجتماعي إذا كان البناء العقائدي شكلياً .

٣- التخطيط للدولة بحاجة إلى معلومات كثيرة جداً عن الواقع، والمستقبل ونقاط

القوة والضعف، والفرص والتهديدات البشرية والإدارية والمالية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعقائدية؛ فما تحتاجه الدولة هو كم هائل جداً أكبر من عقل المسئولين مجتمعين، وأكبر من وزارة التخطيط وأكبر مما في الوطن من خبراء وآرائهم؛ هي بحاجة إلى معاهد علمية متخصصة وكبيرة ومستقلة وقوية لا هم لها إلا تجميع العلم وعمل دراسات أي بناء تطوير علمي هائل يكون رصيداً للدولة تستطيع أن تبني منه خططها وقراراتها؛ فتحتاج معاهد علمية للتعليم وللسياسة وللعقائد والاقتصاد والزراعة والنخيل والثروة البحرية والنفط وغير ذلك، وكل معهد به على الأقل خمسمائة متخصص متميز ذوي خبرات نظرية وعملية متميزة، ولديهم دراسات كثيرة ومعرفة تربط العلم الذي تخصصوا به بالواقع المحلي لدولنا بالمعرفة بالواقع العالمي؛ أي التجارب الناجحة والفاشلة للدول الأخرى في التعليم والبحث العلمي والاقتصاد والزراعة والإدارة والصحة وغير ذلك؛ فلا تخطيط بلا معلومات ودراسات ولا دراسات بلا معاهد قوية ومتميزة، ثم بعد ذلك يأتي دور المجتمع والحكومة والخبراء ليختاروا من الأفكار والبدائل والخطط التي تقدمها لهم هذه المعاهد .

٤- يشكو التخطيط على مستوى الدولة من غياب العمل الجماعي الحقيقي؛ فكم من خطة دولة تم صناعتها من طرف واحد وهو الحكومة؟! فالشعب والقوى الرئيسية لم تشارك بها بصورة صحيحة حتى لو تم الاستماع إلى آرائهم ودعوتهم لاجتماعات كثيرة ؛ لأن القرارات تم اتخاذها بصورة انفرادية أي من الحكومة أو بعض أفرادها وأطالب بأن يشارك الجميع أو على الأقل الأغلبية في عمل خطة الدولة ومنذ البداية إلى النهاية فهذا مستقبل الشعب والشعب هو الأصل والحكومة هي الفرع لا العكس قال الله تعالى : ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ (سورة الشورى آية ٣٨).

وقد يقال الشعب له ممثلين في المجالس النيابية، وأقول حتى لو كانوا هؤلاء ممثلين

حقيقيين وليسوا مزورين كما في العديد من دولنا فإن المطلوب مشاركة كل القوى الرئيسية في الشعب وفي مختلف المجالات وإلا لن تكون هناك خطة قوية وناجحة أبداً .

٥- تم عمل عدة خطط للعلم والتقنية في بعض دولنا العربية وهذه هي محاولات تخطيط جزئي لقطاع العلوم والتقنية ومحاولة ربطهم بالصناعة والبحث العلمي؛ وأقول المفروض أن تكون خطط العلم والتقنية والتعليم والبحث العلمي جزء لا يتجزأ من خطة التنمية للدولة وأن يكون الممثلين لهذه القطاعات أعضاء فاعلين جداً في لجان التخطيط الرئيسية على مستوى الدولة ومن الخطأ أن تكون هناك خطة تنمية للدولة وخطة للعلم والتقنية .

التخطيط الوهمي

عيد بطاح الدويهيس

مصطلحات التخطيط

من يقرأ أدبيات التخطيط ويلتحق بدورات تدريبية في مجال التخطيط ويمارس العمل التخطيطي في عدة مؤسسات سيصاب بالحيرة والضياع، فهناك تناقضات فيما يعطى له من مصطلحات ومفاهيم وهناك مصطلحات لها معاني متناقضة كالرؤية والاستراتيجية والأهداف، كما أنه سيلاحظ أن أجزاءً من الكتب والدورات التدريبية في مجال التخطيط تتكلم عن الإدارة أو التسويق أو الاقتصاد أو الصناعة، وسيجد لكل شيخ طريقة وقد أخذت مني معرفة أساسيات التخطيط سنوات ووضعت ما تعلمته في كتاب «تعلم التخطيط في ساعات» وهو من منشورات معهد الكويت للأبحاث العلمية وهذا الكتاب يشرح التخطيط بصورة محددة وواضحة وتعليمية وأنصح بشدة بقراءة هذا الكتاب الصغير لأن كثيراً من كتب التخطيط لا تشرح التخطيط بصورة صحيحة ولنختصر تعريف بعض المصطلحات من خلال ما يلي :

١- الرسالة (Mission):

الرسالة هي الأهداف العامة التي من أجلها أنشئت المؤسسة ، فالأهداف العامة من إنشاء الجامعة تزويد المجتمع بمتخصصين في المجالات الفنية والإدارية والقانونية... الخ والمساهمة من خلال الأبحاث في تقديم المساعدة للصناعة والزراعة ووزارات الدولة... الخ فالرسالة هدف ثابت لا يتم عادة تغييره إلا في حالات قليلة في حين أن الخطط الاستراتيجية تتغير في أهدافها العامة والمحددة بين فترة زمنية وأخرى؛ فالرسالة هي إذن الأهداف العامة الثابتة التي تكون الإطار العام لكل أعمال المؤسسة.

٢- الرؤيــة (Vision) :

أود لو تم إلغاء كلمة الرؤية من قاموس التخطيط فهي كلمة لا نحتاجها وذلك

للأسباب التالية :

أ- نقرأ كلمة رؤية في الغالب كجملة أو عدة جمل مثل «نريد أن نكون أحسن طيران في الشرق الأوسط ونعتبر الأمن وخدمة العملاء العمود الفقري لعملنا... الخ» فالرؤية تأتي هنا كمجموعة من الأهداف العامة والقيم والأحلام، وهذه العبارات نوع من الحماس والتنبيه إلى اقتناعات المؤسسة بأهمية بعض الأمور وتنبيه العاملين لها، وهي من ناحية تخطيطية لا وزن لها، فالأهداف التي نريد الوصول لها أهداف كثيرة تتعلق بالأفراد وكمية الإنتاج والنوعية والمعنويات وسرعة الإنجاز والعلاقة مع العملاء وغير ذلك كثير فلا يمكن كتابتها في جملة أو عدة جمل وبإمكاننا عمل خطة استراتيجية كاملة وصحيحة وتنفيذها بدون أن تكون لدينا رؤية كهذه. كما أن هذه العبارات ليست ذات تأثير فعلي فكتابتها ليس معناه أن المؤسسة حققت ذلك أو حتى قريبة منه بل قد تنطق الحقائق الواقعية بعكس ذلك .

ب- نسمع أحياناً أن القائد لديه رؤية؛ أي صورة مستقبلية لأهداف عامة أو محددة يريد أن يجعل الشعب أو المؤسسة تصل إليها وهذه أيضاً لا نريدها، فالتخطيط عمل جماعي وتحديد صورة المستقبل يجب أن تكون من صناعة الشعب والموظفين وليست من صناعة فرد أو أفراد وبالتأكيد تصور القائد سيكون جزئي ومحدود، وكم من قائد عربي كانت لديه تصورات أو قناعات وأهداف وثبت فشلها الذريع؟! أي إنه ارتكب خطايا عقائدية أو جرائم سياسية أو كوارث اقتصادية أو غير ذلك أو كثير من ذلك ومثل هذا الأمر يحدث على مستوى المؤسسات .

ج- لا يتم تحديد الرؤية؛ أي الأهداف المحددة التي تريد أن تصل لها الدولة والمؤسسة بعد خمس أو عشر أو عشرين سنة قبل عمل تحليل استراتيجي رباعي ، فالأهداف توضع بعد أن نعرف نقاط قوتنا وضعفنا والفرص والتهديدات بصورة علمية وعميقة لا قبل ذلك أي لا يتم اتخاذ قرارات حول المستقبل ثم نحاول تطبيقها

بل البداية بالتشخيص ثم نضع بعد ذلك الأهداف ونتخذ القرارات المناسبة .

د- تنطلق الرؤية الشاملة والتخطيط الصحيح أولاً من بناء عقائدي سليم (الإسلام) فمن يتكلم عن خطة دولة يجب أن يفهم أولاً لماذا خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان فهما صحيحاً وليس سطحياً فما ستفعله الدولة ليس منفصل عن الكون ولماذا خُلقنا؟ وما هي الأهداف التي نعطيها الأولوية وما هي أخلاقنا والأساليب المقبولة لدينا وغير ذلك؟ وعلى التخطيط على مستوى الدول والشعوب والمؤسسات والأبناء وغير ذلك أن يسعى لتحقيق ذلك .

٣- ما هي الإستراتيجية؟

تأتي كلمة استراتيجية Strategy بمعنيين الأول هو الوسيلة لتحقيق الهدف فتقول مثلاً إستراتيجيتي لتحسين النوعية هي إعطاء مكافأة مالية كبيرة لمن يساهم في زيادة النوعية بصورة كبيرة أو إستراتيجيتي لذلك هي فصل ١٠٪ من الموظفين ذوي الأداء الأضعف سنوياً فهذه وسائل (إستراتيجيات) لتحقيق الهدف وتأتي كلمة الإستراتيجية بمعنى الخطة التي سأتبعها خلال خمس أو عشر سنوات أو أكثر أي ما سأقوم به من أعمال في الخطة الخمسية فتشمل هنا: مجالات العمل الرئيسية، والمؤشرات، والأهداف العامة والمحددة التي أريد تحقيقها، والوسائل (الإستراتيجيات) التي أريد اتباعها وخطط العمل التي أريد تنفيذها، والميزانيات المطلوبة وإذا قسمنا التخطيط إلى جزئين الأول: التحليل الإستراتيجي الرباعي (التشخيص) ، والثاني ماذا علينا أن نفعل (الخطة) أي (العلاج)؟ فإن الإستراتيجية تأتي بمعنى الخطة أي العلاج أي البديل الذي اخترناه من عدة بدائل .

٤- مجالات العمل الرئيسية:

بعد تشخيص الواقع (التحليل الإستراتيجي الرباعي) تظهر هناك نقاط قوة وضعف كبيرة وكذلك فرص وتهديدات كبيرة واختيار أهم هذه النقاط هو الأولويات وهو

مجالات العمل الرئيسية؛ أي المجالات التي نريد أن نركز جهودنا فيها حتى نحقق أكبر نجاح ممكن، ومن مجالات العمل الرئيسية المعنويات والأرباح والنوعية والكمية والتدريب ونسبة تشغيل العمالة وغير ذلك، وكلما كانت مجالات العمل الرئيسية محددة أكثر كلما كان ذلك أفضل؛ فمثلاً كتابة مجال عمل رئيسي «التدريب أثناء العمل» أفضل من كتابة «التدريب» وكتابة «سرعة إنجاز المعاملات» أفضل من كتابة «إرضاء العملاء» .

٥- مؤشرات الأداء:

مؤشرات الأداء مثل مؤشر السيارة يقيس السرعة؛ فمجال العمل هنا السرعة والمؤشر هو الذي يقيس تقدمنا أو تأخرنا في السرعة، ومن مؤشرات الأداء نسبة تشغيل العمالة، وعدد المعاملات المنجزة من كل فرد في الساعة فمثلاً: الإنتاجية مؤشرها نسبة تشغيل العمالة في المشاريع البحثية الجارية، والكمية مؤشرها عدد المعاملات المنجزة من كل فرد (المتوسط) في الساعة، والهدف من التركيز على المؤشرات بعد تحديد المجالات الرئيسية هو الوصول السليم للأهداف العامة (التوجهات Goals) والأهداف المحددة (Objectives) التي نريد تحقيقها أي نريد الوصول إلى هدف عام هو زيادة الإنتاجية من خلال زيادة نسبة تشغيل العمالة من ٥٠٪ إلى ٧٠٪ ونريد زيادة عدد المعاملات من خلال إنجاز الفرد ١٠ معاملات في الساعة بدلاً من ٧ معاملات. وهناك مؤشرات غير صحيحة إلا في حالات محددة فمثلاً: قياس التدريب أثناء العمل ليس مؤشره الصحيح عدد برامج التدريب أثناء العمل؛ فقد يتم عمل ٥٠ برنامج تدريب أثناء العمل طويلة المدة أو يتم عمل ٨٠ برنامج قصير المدة ،فالأدق أن يستخدم مؤشر عدد ساعات التدريب أثناء العمل والاكتفاء بالمؤشر بدون تحديد الهدف خطأ ، فالأرباح مؤشر فعال ولكن قد تحقق الشركة أرباح كبيرة ثم يقوم المدير العام بتوجيه اللوم للموظفين لأن بعض الشركات المنافسة

حققت أرباح أفضل والمفروض أن تكون في خطة الشركة كمية الأرباح المطلوب تحقيقها؛ لأن لكل شركة ظروفها فتحقيق أحياناً أرباح قليلة يعتبر عمل ممتاز لأن الظروف الداخلية للشركة صعبة والمهم أن تحديد الأهداف يعني أن المدير العام هو المسئول الأول عن عدم تحقيق الأهداف فهو وافق عليها وسعى لتحقيقها .

٦- الأهداف العامة والمحددة Goals and objectives:

إذا تم وضع أهداف عامة مثل السعي لزيادة الأرباح وتحسين النوعية وتوظيف عمالة متميزة وغير ذلك فهذا ليس تخطيط بل تخبيط؛ لأن الهدف العام ضبابي فيمكن زيادة الأرباح بنسبة قليلة جداً ولا أحد يعرف ما هو المطلوب بدقة، وكم من خطط استراتيجية وتشغيلية لا تستحق ثمن الورق الذي كتبت عليه لأنها تتحدث عن أهداف عامة وبالتأكيد أغلب المسئولين يفضلون خطط بأهداف عامة وهذه هي مأساة التخطيط الأولى في العالم العربي، وإذا كان أغلب السياسيين يحبون الكلام العام والإنشائي والحماسي فإن العملية التخطيطية تصبح كلام فارغ إذا كنا سنتعب لنتكلم عن أهداف عامة وهذا يفسر تشابه كثير من الخطط الاستراتيجية في جوهرها لنفس المؤسسة، والهدف الأول للعملية التخطيطية هو الوصول لأهداف محددة مثل تحقيق أرباح بقيمة ثلاثة ملايين دينار خلال سنتين؛ فالهدف محدد بقيمة ونوع وزمن وإلا فهو هدف عام وتحديد الهدف سيؤدي إلى تحديد الوسائل وخطة العمل ومن المسئولين والميزانيات المطلوبة والموارد البشرية التي نحتاجها والبرامج التدريبية ذات العلاقة وغير ذلك ، فالأهداف المحددة هي جوهر العملية التخطيطية .

٧- الوسيلة strategy:

والوسيلة أو الوسائل هي أساليبنا في تحقيق الهدف؛ فمثلاً أسلوبنا في زيادة العمالة الوطنية في المؤسسة الحكومية هو الطلب من الحكومة إعطاؤنا درجات مالية لتعيين مواطنين وتأتي خطة العمل لتحدد من سيقوم بطلب الوظائف الجديدة

،وماذا يتطلب إنجاز هذا العمل من جهد ووقت ؟ وعموماً نحتاج بذل جهود كبيرة في اختيار الوسائل الصحيحة والأهداف الصحيحة، ومؤشرات الأداء الصحيحة وخطط العمل الصحيحة فكثير ما تحدث أخطاء في كتابة المؤشرات أو الوسائل؛ أي لا تكون مرتبطة بالهدف وهذا أمر يخطئ فيه المتخصصو ن بالتخطيط فما بالك بغيرهم ويتم استخدام مصطلح السياسة ويقصد بها مبادئ ولوائح ونظم المؤسسة، فالسياسة تقلل من عدد الوسائل التي توصل للهدف فمثلاً سياسة المؤسسة البحثية عدم بيع خدماتها الإدارية وبالتالي هذه السياسة تقلل من وسائل زيادة الإيرادات من هذا الباب.

٨- خطة العمل (الخطة التنفيذية):

وهي الأعمال التي سيتم تنفيذها للوصول لكل هدف أي ستحدد المسئولين عن تنفيذ الهدف والموارد البشرية والميزانيات المطلوبة والتوقيت وهذه عمليات إدارية لابد من التطرق لها في عملية إعداد الخطة فهنا سيكون الحديث أكثر واقعية وستكتب خطط أداء للمسئولين، والإدارات وسيظهر تصادم بعض الأهداف وسيتم مراجعة الأهداف، الموضوعية حجماً ونوعاً أو صحة الوسائل التي سيتم استخدامها أو حتى مجالات العمل الرئيسية، وعموماً الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في الدول المتقدمة غالباً ما تكون محددة في أهدافها ووسائل تحقيقها وخطط التنفيذ لأنها قائمة على أعمدة من الخبرة والمعلومات والإدارة الفعالة في حين أن الكلام الإنشائي هو السائد في خططنا.

العمل الجماعي في التخطيط

لو قيل لي اختصر التخطيط في كلمتين لقلت: «العمل الجماعي»؛ فالتخطيط هو عمل جماعي في تجميع المعلومات وتحليلها ونقاشها، وهو عمل جماعي يؤدي إلى تجميع العقول وجعلها تعمل مع بعضها البعض، وهو الشورى الحقيقية والصراحة واتفاق الأغلبية على الأهداف والأساليب، والاهتمام بمصلحة الجماعة والأفراد وتحديد ما يجب أن يعمله الشعب أو المؤسسة أو الأسرة خلال سنة أو خمس سنوات أو أكثر، وعلينا أن نضع في خطوات إعداد الخطط كمية هائلة من العمل الجماعي حتى نقترب أكثر من التخطيط الصحيح وتعالوا لنتطرق للعمل الجماعي من خلال ما يلي :

١- مشروعك الخاص:

إذا كان عندك مشروع خاص أياً كان نوعه فلابد أن تفكر بالعمل الجماعي منذ البداية في التخطيط له وتنفيذه؛ فكلما اشتركت عقول معك في تجميع المعلومات ومناقشتها كلما كان تخطيطك أفضل، وذلك لأن في كثير من المشاريع جوانب ليس لديك علم أو خبرة بها وقيل: «بالعمل الجماعي يحقق الفرد إنجازات أكثر» فإذن سيحقق كل فرد منا إنجازات أكثر إذا عمل مع الآخرين وهذا ينطبق على عمل الفرد في مشروعه الخاص وأيضاً عمله في وظيفته في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

٢- إدارة العمل الجماعي:

ليس كل عمل جماعي صحيح فقد تتم مشاورة مئات الأفراد، وعمل اجتماعات ومقابلات ومناقشات كثيرة، وتُشكل فرق عمل ولجان تخطيطية، ولكن لا نجد في الخطة النهائية إلا اقتناعات المسئول الأول وأحياناً معه أفراد آخرين أو بعض الأطراف، وهذا عمل جماعي وهمي وهذا ما نشاهده في كثير من الخطط على مستوى الدول حيث أن أغلبها صناعة حكومية مع بعض الأطراف وهناك إبعاد لأطراف رئيسية في

الشعب ومع الأهمية القصوى للمشاركة الجماعية في المعلومات والآراء؛ ولكن الخطة لا تعني تجميع عشوائي وليس «ما يطلبه الموظفون» فلابد أولاً من إعطاء الموظفين كثير من الدراسات والمعلومات والشرح والتفصيل، ثم بعد ذلك الاستماع إلى آرائهم، ومقترحاتهم وأن يكون عمل لجان التخطيط وما فيها من أعضاء متميزين مناقشة كل ذلك مع الموظفين وقبول الآراء الصحيحة ورفض الآراء الخاطئة وإقناع أصحابها بخطئها من خلال الأدلة .

٣- صعوبة العمل الجماعي:

بالتأكيد أن العمل الجماعي ليس نزهة أو عمل بسيط؛ فاختلاف فردين يجعل من الصعب عليهم أن يسيرا معاً فكيف بمؤسسة فيها المئات أو الآلاف، والخطة هي محاولة لتجميع اقتناعات مختلفة، ومصالح متعارضة، وخبرات مختلفة؛ فمن الطبيعي أن يكون الأمر صعباً خاصة وأن التخطيط سينقلنا من عالم الطموحات والخيال للواقعية وسيقلل كثير من أهدافنا بل قد يحطمها؛ لأن هناك ازدحام في أهداف الأفراد والعملاء وغيرهم فالمحظوظ من تحقق الخطة ربع أهدافه فليس وحده في الساحة ، والشاطر هو من يقنع الآخرين ببعض أهدافه حتى ينجح في وضعها بالخطة وهذا يتطلب إعطاء وقت كبير للمناقشات ساعات وأيام بل شهور في بعض الأحيان، ويتطلب عمل دراسات جديدة؛ فلنعطي العمل الجماعي ما يستحقه من وقت ولهذا علينا أن نأخذ وقت طويل في إعداد الخطط قد يكون سنتين للخطة الخمسية وخمسة شهور للخطة التشغيلية.

٤- لجان التخطيط:

لجان التخطيط الرئيسية والفرعية وفرق العمل نوع من العمل الجماعي، ومن أهم واجبات لجان التخطيط مشاورة العاملين في المؤسسة والاستماع إلى آرائهم قبل مناقشة المواضيع المطروحة في اللجان، ولهذا يجب أن تعكس هذه اللجان بصورة

صحيحة التمثيل الحقيقي للموظفين في المؤسسة والقوى الرئيسية المؤثرة، وأن يكون أعضاؤها من المخلصين ومن ذوي الكفاءة العالية، وممن عندهم شعبية أو قوة علمية، كما أن تنوع التخصصات في اللجان أمر مهم حتى لا يسيطر لون واحد أو لونين على الخطة، ومن الضروري إيجاد تفاوت في العمر والخبرة بين أعضاء اللجان؛ فمن الخطأ أن يكونوا كلهم أو أغلبيتهم من الكبار في السن لأن هذا سيبعد التخطيط عن الشباب وحماسهم ورغبتهم في إحداث تغييرات جذرية وأهداف طموحة، ومطلوب من اللجان أن تأخذ بجدية أي مقترحات جادة حتى لو كانت غريبة أو مستحيلة أو متطرفة أو مرة؛ فقد يكون فيها فائدة كبيرة للمؤسسة فلنحسن الاستماع وفي النهاية سنصل إلى الاعتدال والواقعية والنجاح، وأقترح أن لا يقل عدد أعضاء لجنة التخطيط الرئيسية عن عشرين عضواً وأن لا يقل أعضاء اللجان الفرعية عن عشرة حتى نضمن الحيادية والتنوع والتمثيل لأغلب الأطراف المؤثرة في المؤسسة.

٥- المتخصصون أولاً:

ضرورة العمل الجماعي ليس معناه أن العلم تحدده الأغلبية، بل معناه أن من أساسيات العمل الجماعي الاستفادة من كل متخصص في مجال تخصصه وطلب العلم من أهله لا من غيرهم، وكم وجدنا أحاديث في الإدارة أو التدريب أو السياسة أو الأعلام أو غير ذلك وأصحابها ليسوا أصحاب خبرة نظرية أو عملية ؟ ويقال في لسان العرب: « المعتبر في كل فن قول أهله» فمن أهم مهمات العمل الجماعي تركيز الجهود على زيادة العلم وأهله في العملية التخطيطية، ولا نريد عمل جماعات من أفراد غير متخصصين في الإدارة ومع هذا يشخصون الواقع الإداري للمؤسسة، ويضعون الخطط لتطويره، فهذه خطط لتدميره فمن لا يعرف السراب سيظنه ماء.

٦- الخطة والطموح:

علينا في البداية أن نسعى لخطة طموحة من خلال تقديم مقترحات طموحة في

هذا المجال أو ذاك وإذا اتضح أنه ليس لها قبول من أغلب القوى المؤثرة فلن تنجح، وعلينا أن نتواضع أكثر في أهدافنا ولكن هناك، حد أدنى علينا ألا نتجاوزه؛ فالخطة الطموحة إن لم تكن مقبولة لا يمكن تنفيذها وخطة متوسطة الأهداف ولكنها مقبولة وسيتم تنفيذها أفضل من خطة تبيع الأحلام ولن تستطيع تحقيقها؛ وعموماً الإصلاح تدريجي وواقعي ومرتبط بنوعية الموظفين والشعب .

٧- نوع المؤسسة:

تختلف المؤسسات في طبيعتها فبعضها شركات صناعية وأخرى زراعية، وهناك وزارات ومؤسسات حكومية، وهذا يعني أن كل مؤسسة بحاجة إلى عمل جماعي مختلف في حجمه ونوعية أفراده، فمعاهد الأبحاث وشركات الأفلام السينمائية تحتاج خطط وعمل جماعي فيه إبداع وطموح ومغامرات، وهناك أعمال تحتاج لجان تسويقية قوية تشارك في التخطيط. وباختصار العمل الجماعي مهم ولكن من الضروري أن يناسب احتياجات كل مؤسسة .

٨- ثمار سريعة:

إنجاز العمل الجماعي بصورة صحيحة هو نجاح كبير في تطوير المؤسسة وأقصد بذلك أن تبادل المعلومات ومناقشة المواضيع من أغلبية العاملين سيساهم في معرفتهم بأمور كثيرة، وفي معرفة المقترحات المطروحة، وفي معرفة الصعوبات والإمكانيات وسيتعرفون على بعضهم البعض، وسيلتقي المدراء بالمدراء وبالموظفين وبالإدارة العليا وبالعملاء ، وسيتم إصلاح وتطوير كثير من المفاهيم والاقتناعات والأهداف، وسنكتشف مواهب في بعض العاملين، وسنكتشف أشياء أخرى وهذا من شأنه تحقيق نجاحات كثيرة تساهم في تحسين الأداء وحل مشاكل وغير ذلك.

٩- الحماس للخطة:

كثير من المسئولين والموظفين ذو تفاعل ضعيف مع عملية إعداد الخطة ومع تنفيذها، ولهذا لابد من بذل الجهود لجعل كثير منهم يتحمسون وذلك من خلال المشاركة في إعدادها بوسائل مختلفة وتعريفهم بما يحدث في عملية الإعداد، والاستماع لآرائهم، ومعالجة أصحاب المعنويات المنخفضة بكافة الوسائل، ومن الخطأ التعامل مع إعداد الخطة كأنه عمل نريد أن ننجزه بأسرع ما يمكن وفي زمن محدد؛ بل لنتأخر في الإنجاز ولنقدم شيء جيد وليتأكد المسئول الأول أنه ليس قادر على فرض الخطة ؛ فالتعامل مع البشر صعب ويحتاج أساليب ناجحة خاصة أن القرار الأول والأخير في الإصلاح والتقدم هو بيد الموظفين والشعوب و٨٠٪ من أوراق الإصلاح والتقدم بيد الشعوب و٢٠٪ بيد الحكومات والإدارة العليا .

١٠- مسئولية الجميع:

تجد في بعض كتب التخطيط من يقول أن الخطة تبدأ من أعلى إلى أسفل؛ أي التخطيط مسئولية الإدارة العليا والتنفيذ مسئولية الموظفين وتجد من يقول أن الخطة يتم إعدادها من قبل الموظفين والإدارة الوسطى ثم يتم اعتمادها من الإدارة العليا، وأقول إعداد وتنفيذ الخطة عمل جماعي يشارك به الجميع بحرية وديمقراطية وشورى، ويتم قبول الآراء والمقترحات من الجميع والتعامل معها بجدية وهي حوارات ومقابلات ومشاركة رأسية وأفقية، وفشل الخطة في الإعداد والتنفيذ أو كلاهما ليس مسئولية الإدارة العليا وإدارة السياسات والتخطيط فقط بل مسئولية الجميع وأما من ناحية التفصيل؛ فإن النجاح والفشل أجزاء فإن كان الخطأ في خطوات إعداد الخطة؛ فالمسئولية تقع على إدارة السياسات والتخطيط وإن كان الخطأ في الجوانب الفنية، فالخطأ يقع على الإدارات التنفيذية، أما المسئولية الأولى للإدارة العليا فهي تتعلق بتحقيق المشاركة الجماعية، وتوفير المعلومات؛ فلنحاسب كل طرف على مسئولياته هذا إذا أعطى الصلاحيات لتنفيذها .

التخطيط الوهمي

عيد بطاح الدويهيس

أعمدة الخطة الأربعة

من الأخطاء الشائعة التكلم عن التخطيط كموضوع عام؛ فهذا يشتت الأهداف والأولويات ومجالات العمل وغير ذلك، والأفضل أن نجعل للخطة أربعة أعمدة تقوم عليها وهذه الأعمدة هي :

١- المعرفة بالتخطيط:

مادمنا نتكلم عن «خطة» فعلينا معرفة علم التخطيط أي من يعد الخطة؟ وما هي أهمية العمل الجماعي في التخطيط؟ وما دور لجان التخطيط وغير ذلك؟ وقال لي أحد الزملاء «إن التخطيط أداة» ويقصد أن أي متخصص في أي مجال بإمكانه أن يخطط إذا تعرف على التخطيط من خلال دورة أو محاضرة أو كتاب، وقلت له: « أن التخطيط ليس سكيناً أو جهاز يسهل معرفة تشغيله بل هو علم وتخصص قائم بذاته وبحاجة لمن يتخصص فيه حتى يتمكن من إدارة العملية التخطيطية» وهذا يعني أن الخطة بحاجة إلى متخصصين في التخطيط، وأن يكون لهم خبرة عملية في مجال التخطيط، وأحذر من الاعتماد على «الخبرة العملية الوهمية»؛ أي يعتبر البعض أن عنده خبرة في التخطيط لأنه مسئول أو شارك في إعداد عدة خطط تشغيلية وإستراتيجية فهذا قد يكون أعد خطط ضعيفة أو فاشلة ولم يعمل خطط على أسس علمية صحيحة، وكل مؤسسة بحاجة إلى دليل تشغيلي (قواعد وسياسات وإجراءات ومسئوليات) تحدد كيفية إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها وتعديلها .

٢- المعرفة بالإدارة:

الإدارة علم هام جداً لأنها؛ تعني الأدلة التشغيلية؛ أي اللوائح والنظم وتعني الاتصالات والصلاحيات والمعنويات والحوافز الإيجابية والسلبية، وتعني التدريب

وإدارة الاجتماعات والتقارير، وتعني التسويق والعلاقات العامة وشئون الموظفين والتطوير الإداري وأنظمة المعلومات، فالإدارة هي «الماكينة» التي تحرك المؤسسة والإدارة مسئولة عن العمل الجماعي والتوعية والسرعة والاقتصاد في النفقات وتطوير الموارد البشرية، وتهتم بثقافة المؤسسة وكيفية تطويرها، وفي تسهيل الأمور وفي تقييم الأداء. وهذا وغيره يعني أننا محتاجين في إعداد الخطة إلى متخصصين في علم الإدارة وأن يكونوا ذوي خبرة إدارية كبيرة بالمؤسسة والغريب أننا لا نجد دور هام للإداريين في الخطط بل قد لا نجد في الخطة على مستوى الدولة اهتمام كبير بهذا الموضوع بل كثيراً ما تطغى الجوانب الاقتصادية في حين أن خطة الدولة بحاجة إلى تنمية إدارية وتنمية اقتصادية وتنمية تعليمية وتنمية علمية .... الخ .

٣- السياسات العامة:

إذا تكلمنا عن البحث العلمي؛ فالمقصود بالسياسات العامة: نظام العلم والتقنية في الدولة من حيث كفاءة الأبحاث وارتباطها بالتنمية والآلية الصحيحة لتحديد الأولويات البحثية؛ كمشاريع ومجالات وأين نجحت الأبحاث؟ وأين فشلت؟... الخ فهذا علم قائم بذاته ولا يعرفه الباحثون بالبترول أو الطاقة أو المياه، وإذا كان الكلام عن الزراعة ؛ فالمقصود حجم القطاع الزراعي وأرباحه وخسائره ومزاياه ومشاكل المزارع وأهمية القطاع الزراعي مقارنة بغيره، وخطط الدولة لهذا القطاع والإحصائيات والأرقام المتعلقة بذلك، والاتفاقيات والقوانين المؤثرة، وهذه الأمور لا يعرفها المتخصصون في الزراعة في الجوانب الفنية وإذا كنا نخطط لمستشفى حكومي أو خاص، فالمطلوب معرفة الأمراض المنتشرة وإحصائيات عنها وتكلفتها وأسبابها وعادات المجتمع وماذا يأكل؟ ودرجة ممارسة الرياضة؟ وغير ذلك وهذه الأمور لا يعرفها الأطباء وليسوا هم أصحاب التخصص فيها ، فالمعرفة بالبيئة العامة لمجال العمل مهمة جداً جدا وكثير ما يتم تجاهلها أو يفتى فيها الباحثون أو المزارعون

أو الأطباء فليتم تحرير هذا المجالات وإعطائها للمتخصصين فيها إذا كنا نريد أن ننجح في التخطيط، ولسلطنة عمان تجربة ناجحة في تحقيق انتصار ساحق بفضل الله على مرض الملاريا حيث كانت الإصابات بهذا المرض ثلاثمائة ألف سنوياً في سنة ١٩٩٠ وانخفضت خلال سبع سنوات إلى حوالي ١٥٠٠ ، وذلك لأن الخطة لم تكن اكتشاف دواء جديد بل محاربة البعوض والسعي للقضاء عليه بردم أماكن المياه الراكدة، وغير ذلك وكم وكم من أمراض علاجها ليس طبياً وتحتاج إلى متخصصين آخرين وخطط مختلفة .

٤- المعرفة بالتخصص الفني:

لا شك أن من المهم المعرفة بالتخصص الفني للنجاح في التخطيط فنحن نحتاج في البحث العلمي إلى متخصصين في البترول والطاقة والمياه والبيئة والغذاء... الخ ونحتاج في وزارة الصحة إلى متخصصين في القلب وأمراض الحساسية والعظام وغير ذلك، ونحتاج في التخطيط للزراعة المتخصصين في زراعة القمح والفواكه والخضروات والمحميات والري... الخ، والملاحظ أن المتخصصين في الجوانب الفنية هم العادة المسيطرون على التخطيط والخطة فتظهر بصماتهم واضحة عليها لأنه ؛ في العادة يكون وزير الصحة طبيب ووكيل الوزارة طبيب وهكذا مما يجعل الجوانب الفنية هي المسيطرة مع أن أهميتها لا تزيد عن ٢٥٪ ، وهذا يوضح لنا سبب فشل كثير من الخطط وانفصالها عن الواقع وسخرية الكثيرين من التخطيط والخطط؛ فالخطط تجدها لا تؤثر على العمل الإداري ولا يشعر حتى بوجودها أو تجدها ذات تركيبة تخطيطية فاشلة أي كلام إنشائي أو لا تفهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها .

التخطيط الوهمي

عيد بطاح الدويهيس

ربيع المعلومات

تحتاج عملية التخطيط إلى كم هائل من المعلومات والدراسات والأرقام والتحاليل حتى نكون قادرين على معرفة نقاط قوتنا وضعفنا الحقيقية، ومعرفة الفرص الحقيقية من الوهمية، ومعرفة التهديدات الجادة من السرابية، وهذه المعلومات ذات علاقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية التي تتعامل معها أي العملاء والمنافسين والتطور التقني والقوانين ذات العلاقة، ولا يمكن أن يكون التخطيط ناجحاً في ظل ضعف المعلومات وقلة الدراسات وغياب كثير من الأرقام وليس كل المعلومات المطلوبة يمكن توفيرها من خلال تقارير؛ فكثير من المعلومات والمقترحات موجودة في عقول العاملين في المؤسسة وخارجها وعلينا الاجتهاد في الحصول عليها فليس كل ما يقال يكتب ولهذا لابد من المقابلات الكثيرة والاجتماعات والحوارات والتشاور والاستعانة بأفراد من خارج المؤسسة من مستشارين وغيرهم فهناك حاجة لنظام قوي جداً للمعلومات والدراسات للتخطيط بل لكل عمل إداري؛ وإذا نظرنا للواقع العربي رأينا فقر مدقع في المعلومات وعدد ونوعية الدراسات ومجالاتها ووجدنا أغلب المدراء لا يعرفون حتى بما هو موجود من دراسات على قلتها وإذا عرفوا بعض عناوينها فإنهم لم يقرأوها فمؤسساتنا تفتقد في أحياناً كثيرة حتى مكتبة تجمع ما تم فيها من دراسات وما قدمت من اقتراحات؛ فالمرحلة الأولى في التخطيط تحتاج على الأقل ستة شهور إن لم يكن سنة كمرحلة أولى من إعداد خطة خمسية ولنسمي هذه المرحلة ربيع المعلومات ولن نتخذ قرار في هذه المرحلة ولن نحدد هدف بل سنجمع المعلومات بوسائل مختلفة ونتحاور حولها ونتعمق فيها وأحيانا تكون لمعلومة صغيرة أهمية كبيرة في إتخاذ هدف أو قرار والغريب فعلاً أننا نادراً ما نعطي هذه المرحلة حقها بل تجدنا نقفز عنها أو نتجاهلها ونعتبر ما عندنا كمسئولين وأفراد من العلم يكفي خاصة مع انتشار وباء «كل راضي بعقله» وكثيرون يعتقدون أن صورة الواقع معروفة وسهلة وما

علينا أن نعمله معروف وسهل فلماذا نتعب أنفسنا في تجميع المعلومات؟ وكم وكم وكم من اجتماعات حدثت ولم يتم مناقشة المواضيع فيها بصورة صحيحة لعدم توفر المعلومات الكثيرة والصحيحة. فاجتماعات لجان التخطيط تجدها تنتهي في ساعة أو ساعتين مع أن الموضوع بحاجة إلى دراسات وأرقام وحوارات لساعات بل أيام ولا نريد اجتماعات مليئة بالجدل والآراء السطحية والخبرات المحدودة كما هي العادة بل نريد اجتماعات مليئة بالخبرات والتجارب والدراسات العميقة وقال لنا محاضر عربي قبل أكثر من عشر سنين «هناك كذبة صغيرة وكذبة كبيرة والإحصائيات» ويقصد أن بعض الإحصائيات كذبتها أكبر من غيرها وأقول من الضروري التعامل مع الأرقام والإحصائيات بوعي فبعض الإحصائيات تعطي مؤشرات خاطئة فمثلاً كثير من الموظفين المستقيلين لا يكتبون أسباب استقالتهم بصورة صريحة وواضحة بل يكتفون بكتابة وجدنا وظيفة أفضل وكلامهم صحيح، ولكنه لا يعطى الصورة الكاملة ولهذا تكون إحصائيات دائرة شؤون الموظفين ليست صحيحة، كما أن زيادة الإيرادات لا تعني بالضرورة نجاح لأن المصروفات قد تكون زادت بصورة كبيرة كما أن نقاط الضعف عادة لا يتم كتابتها بصورة صحيحة، وواضحة وقد لا يُتكلم عنها في المقابلات والاجتماعات بالصورة المطلوبة وهذا يعني أن علينا التعامل مع المعلومات بحذر وبتعمق ويقال أحياناً أن «عملية إعداد الخطة» أهم من الخطة في كثير من الدول النامية وهذا صحيح لدرجة كبيرة لأن أغلب الخطط التي يتم إعدادها ضعيفة أولاً تنفذ في حين أن عملية تجميع المعلومات والحوار حولها والتفكير فيها وتبادل الأفكار والمقترحات تؤدي إلى قفزة كمية ونوعية في الرصيد العلمي للمؤسسة والمسئولين والأفراد فيزيد رصيدنا عن أوضاع المؤسسة وعن احتياجات العملاء وعن اللوائح والإجراءات مما يجعل المخلصين يتحركون فوراً لإصلاح ما يمكن إصلاحه وتطوير ما يمكن تطويره دون انتظار إنجاز وثيقة الخطة كما أن الخطة لا تتعامل مع كل الأمور في المؤسسة؛ ولا كل الأولويات بل في أحسن الأحوال مع خمسين في المئة

وهذا يعني أن قدرة الإدارات على وضع أهداف صحيحة خاصة بها من خارج الخطة ستزداد ؛ فهذه خطة ثانية إن صح التعبير .

بعد الانتهاء من «ربيع المعلومات» علينا أن نهتم بهذه المواضيع :

١- عمل تحليل استراتيجي رباعي(SOWT) يبين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة ولكل إدارة فيها وهذا يجعلنا نرى أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ولنأخذ أهم خمس نقاط قوة وأهم خمس نقاط ضعف وأهم خمسة فرص وأهم خمس تهديدات لنكون منها عشرين أولوية أي عشرين مجال عمل رئيسي .

٢- الخطوة الثانية هي تجميع المعلومات المفصلة عن هذه المجالات الرئيسية بما يتوفر لنا من دراسات ومقترحات وإنجازات وإخفاقات وموارد ولوائح، وهذه المعلومات ستسهل علينا وضع عدة خطط (بدائل، سيناريوهات) أي وضع الأهداف والوسائل والميزانيات وخطط العمل .

التخطيط الوهمي

عيد بطاح الدويهيس

التحليل الإستراتيجي الرباعي

نقوم بالتحليل الإستراتيجي الرباعي (التشخيص) لتحقيق هدفين الأول: التعرف على نقاط القوة والضعف الرئيسية، وأهم الفرص التي يمكن اقتناصها، وأهم التهديدات المتوقعة؛ فالهدف هنا هو التعرف على الأولويات (مجالات العمل الرئيسية) لتتركز عليها الجهود. فبعض الأمور التي تبدو لهذا الطرف أو ذاك أولوية هي ليست مهمة، ولهذا علينا أن نسأل لماذا يعتبر هذا الموضوع أولوية؟ ومن المستفيد؟ وماذا سيحدث لو تجاهلناه؟ وهل هو أهم من الموضوع الآخر؟ وهذا يعني أن هناك عمل كثير وعميق لتحديد الأولويات وليس هو فقط تجميع آراء؛ وبعد تحديد أهم عشر أو عشرين أولوية لأننا لا نستطيع تغطية كل الأولويات؛ أي معالجة كل عوامل ضعفنا أو اقتناص كل الفرص الهامة أو غير ذلك؛ فإن الجهود ستنتقل إلى ثانياً وهو تجميع معلومات تفصيلية ودقيقة حول الأولويات التي تم اختيارها حتى نتمكن من وضع الأهداف والوسائل وخطط العمل في مرحلة السيناريوهات؛ أما الأولويات الأخرى فسيتم تركها ليتم تنفيذ بعضها من قبل الدوائر التنفيذية في خططها التشغيلية ؛ أي سيكون عندنا في الخطط التشغيلية لهذه الدوائر الأولويات المعتمدة في الخطة الإستراتيجية، وأولويات أخرى لم تتطرق لها الخطة الإستراتيجية، وتعالوا نسلط الأضواء على التحليل الإستراتيجي الرباعي من خلال هذه النقاط :

١- صعوبة قراءة الواقع:

لنفترض أن مجموعة من البشر وصلت من المريخ إلى الأرض، وقيل لمئة فرد منا اختاروا لهم أفضل وطن من بين دول العالم. وبالتأكيد أن هؤلاء المئة سيعطوننا إجابات مختلفة وهذا الاختلاف دليل أن هناك إجابة صحيحة واحدة والباقي خاطئة بدرجة أو أخرى وهذا يعني أن الكثيرين سيخطئون في قراءة الواقع مع أن هذه الدول

موجودة ونراها رأي العين ولكن حجم المعلومات عنها يختلف من فرد إلى فرد، وبعض الأفراد لا يعرفون حتى أسماء بعض الدول أو الحد الأدنى من المعلومات الأساسية ؛ كما أن معايير الأفضلية ستختلف نوعاً وحجماً بين فرد وآخر؛ فهناك من يعطي الوزن الأهم للقوة وآخرين للعدل أو الغنى أو الأمن أو الترابط الاجتماعي أو الرقي العقائدي أوغير ذلك، ومثل هذا يقال عن قراءة واقع المؤسسة والدولة فما يعتبره فرد نقطة قوة مهمة يعتبرها فرد آخر نقطة قوة ثانوية وما يراه البعض فرص هامة يراها البعض الآخر فرص خاسرة ، وما يعتبره البعض تهديد كبير يراه آخرون تهديد وهمي، وحتى نقرأ الواقع بدرجة أقرب للصواب وحتى تزيد مساحة الاتفاق في لجان التخطيط وبين كل العاملين فلابد من أن تكون البداية بإعطاء كم هائل من المعلومات «الصحيحة»، ثم عمل نقاشات واستنتاجات وتحاليل كثيرة تصل حتى إلى معرفة كيف نفكر؟ وما هي المعايير التي نقيس بها الأمور؟ ثم بعد ذلك نتحدث عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

٢- التغيير إجباري:

لن يكون المستقبل هو امتداد للحاضر ولا نستطيع الاستمرار بنفس الأهداف ونفس أساليب العمل؛ فالعالم يتغير تقنياً وسياسياً واقتصادياً وغير ذلك، وحتى مبادئ ومعنويات الناس تتغير ولابد من إبعاد التخطيط عن «المحافظين» والجمود المهني خاصة في الدول النامية، ولابد من وضع أهداف طموحة ولكن واقعية كما أن من الخطأ الاعتقاد أن أسلوب العمل الحالي هو الأفضل حتى لو كان ناجحاً بدرجة لا بأس بها، فهناك إمكانية كبيرة للتطوير والإبداع والذكاء بدليل أن هناك مؤسسات أكثر نجاحاً من مؤسساتنا سواء في الوطن العربي أو العالم.

٣- التنبؤ واستشراف المستقبل:

إذا كان التخطيط التشغيلي يحلل البيئة الداخلية والخارجية في الوقت الحالي

وفي المستقبل القريب؛ فإن التخطيط الإستراتيجي يتطلب تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المستقبل المتوسط (خمس سنوات) والبعيد أكثر من عشر سنوات؛ فالتنبؤ واستشراف المستقبل بصورة صحيحة يجعلنا ندرك ما هي الفرص التي ستكون متوفرة بعد خمس أو عشر سنوات؟ وماذا علينا أن نعمل حتى نقتنص أفضلها؟ وكذلك ما هي التهديدات المتوقعة؟ وما هي نقاط ضعفنا التي ستؤثر علينا في المستقبل؟ وماذا سيكون عندنا من نقاط قوة؟ وكيف نستفيد منها؟ وعلينا أن نعرف بشكل عام واقع القطاع الذي نعمل به سواء كان زراعي أو صناعي أو سياحي أو تعليمي أو غير ذلك، وما الذي سيحدث فيه من تغيرات تقنية وقانونية وسياسية واقتصادية وغير ذلك، فالدراسات المستقبلية تأخذ أهمية كبيرة لأنها تزودنا بمعلومات عن المستقبل.

٤- العملاء:

قيل «المقبرة ستكون من نصيب المؤسسات التي فشلت في معرفة أسواقها» وللعملاء دور كبير جداً في عملية تشخيص الواقع (التحليل الاستراتيجي الرباعي) فدورنا هو خدمة العملاء، واقتناص الفرص التي تفيدهم، وبالتالي نحتاج معلومات كثيرة عن العملاء والقطاع الذي يعملون فيه، وخطط الدولة لهذا القطاع وخطط العملاء أنفسهم، وهذا يتطلب جهود كثيفة وعلاقات قوية مع العملاء، فوجود المؤسسة مرتبط بوجود العملاء، ومشكلة كثير من المؤسسات والوزارات الحكومية أن وجودها ليس مرتبط فعلياً بالعملاء؛ فكأن الخطة موجودة لخدمة الوزارة والمؤسسة لا خدمة العملاء وهذا وضع يجب أن يتغير حتى لو كانت رواتب المؤسسة تأتي من الحكومة ولا يهمها العملاء بأي وادٍ هلكوا .

٥- المنافسون:

جزء من التحليل الإستراتيجي الرباعي هو معرفة أهداف وخطط المنافسين فإذا

كان المنافسون قريبين من عمل اختراع كبير فعلى المؤسسة أن تتعامل بجدية مع هذا التهديد، فكم أخرج التطور التقني كثير من المنافسين! وبالتأكيد أن المنافسين لن يكشفوا لنا أوراقهم، وليس من مبادئنا الإسلامية التجسس، ولكن معرفتنا بالمنافسين مطلوبة وقد نجد نقاط تعاون كثيرة فليس بالضرورة أن تكون العلاقة مع المنافسين هي علاقة صراع فلكل شركة ناجحة نقاط قوة وسيحقق التعاون مصلحة الجميع في كثير من الأحيان .

٦- المعاهد العلمية أولاً:

لا يمكن عمل تحليل إستراتيجي رباعي على مستوى الدولة بدون وجود معاهد علمية، وكبيرة ومتخصصة ومستقلة وقوية لديها كثير جداً من الدراسات والمعلومات عن الواقع المحلي، فلا تخطيط بلا دراسات ولا دراسات بلا معاهد علمية ومثل هذا يقال عن التخطيط للمؤسسات فلابد من كم هائل من المعلومات والدراسات حتى تكون النقاشات والاجتماعات متميزة، وحتى يكون التفكير والتعمق على أسس صحيحة لا نريد آراء من متخصصين ولا غير متخصصين فالآراء كثيراً ما تكون سطحية ومتناقضة ونحتاج الدراسات أيضاً لوضع الأهداف والوسائل وخطط العمل؛ فالأطباء لا يستطيعون تشخيص حالة المريض وتحديد العلاج بلا تحاليل من صور أشعة وتحاليل كيماوية وغيرها وكذلك التخطيط، وإلا فقد ضيعنا الطريق من بدايته وتذكروا دائماً أن الآراء السطحية كارثة .

٧- النظرة الجزئية:

احذر من النظرة الجزئية للواقع وخاصة للمسئولين في الإدارة العليا والقوى المؤثرة الرئيسية؛ فالكثيرون يرون الواقع من خلال تخصصهم العلمي وتجاربهم الشخصية لا من خلال الدراسات والمعلومات الكثيرة، والأغلبية الساحقة من المسئولين والموظفين يعيشون في جزء من الواقع ويرون أغلب أجزائه من على بعد فلا يمكن أن تعرف

دائرة إن لم تعمل بها، ولن تنجح الإدارة العليا في قراءة واقع الإدارات التنفيذية بالصورة الصحيحة ولن ينجح الموظفون في معرفة واقع الإدارة العليا ، وكم من مسئولين أحاطوا أنفسهم بمنافقين أو ضعفاء لا ينقلون لهم الصورة الصحيحة! وكم من بني آدم يقرأون واقع العقائد والمبادئ بصورة خاطئة مع أن الكتب متوفرة! وإذا أخطأنا في التشخيص (التحليل الاستراتيجي الرباعي) سنخطئ في وضع الأهداف وغير ذلك، ولنتذكر أن معرفة المشكلة نصف الحل بل أكثر من ذلك؛ فمعرفة الداء تجعل تحديد الدواء سهل أما الخطأ في تشخيص المرض فلن يجعل الجسم يتعافى حتى لو جربنا أدوية كثيرة وعملنا عمليات جراحية كبيرة، وبعض المؤسسات تستمر لعقود في عمل عمليات جراحية خاطئة تؤدي إلى تحطيمها .

٨- المعنويات:

هناك مواضيع لا يتم عادة التركيز عليها لصعوبة قياسها أو لحساسيتها أو غير ذلك ولابد من مواجهتها بصراحة؛ فالتجاهل لا يفيد في أغلب الأحيان ومن المهم جداً أن نعطي المعنويات أهمية كبيرة في أغلب إن لم أقل كل المؤسسات والوزارات والدول العربية؛ فبدون معنويات مرتفعة لن يكون هناك نجاح ، وضعف المعنويات يؤدي إلى تحطيم القدرات وإضاعة الفرص والاستسلام للضعف، ومن أهم صفات القياديين المتميزين القدرة على رفع معنويات الشعب أو الموظفين فلابد من بذل الجهود الكبيرة لرفع المعنويات بكافة الوسائل، ونحن لا نريد الوصول إلى معنويات عادية فقط بل إلى الحماس والثقة الكبيرة .

٩- درجة القوة التخطيطية:

من ناحية واقعية هناك درجات ومستويات مختلفة من القوة في جودة التحليل الإستراتيجي الرباعي وفي تحديد الأهداف والوسائل وفي مستوى الخطة ككل ؛ فالخطة تتأثر بالكفاءة الإدارية الموجودة في المؤسسة وقوة نظم المعلومات، وقوة

العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة وغير ذلك؛ فهناك خطة كفاءتها ٩٠٪ وهناك خطة كفاءتها ٦٠٪ ، وهناك خطة كفاءتها ٤٠٪ ، وهناك خطة كفاءتها ٢٠٪ ، وليس كل من يقول عندنا خطة للمؤسسة ستكون خطته ذات كفاءة ٩٠٪ ، بل الغالب أنها خطط ضعيفة وأحياناً أشبه تعامل المسئولين وغيرهم مع التخطيط مثل فرد يذهب إلى قهوة فيقول واحد شاي وخطة؛ أي عندهم أن الخطة هي الشيئ يمكن إعداده بسرعة فتجد وزير يقول للوكيل أريد أن تقدم لي خطة الوزارة خلال شهر أو ثلاثة شهور، وكم دفعنا كعرب ثمناً كبيراً للاستعجال في إعداد خطة مؤسسة أو مشروع .

١٠- الفرص الكبيرة:

من أصعب الأمور معرفة البيئة الخارجية وخاصة الفرص الهامة فليس كل ما يلمع ذهب وتعالوا نبحث عن الفرص الكبيرة لنحقق منها نجاحات كبيرة وذلك من خلال التطرق للنقاط التالية :

أ- تقليد الناجحين:

هناك نماذج كثيرة للناجحين على مستوى الدول والمؤسسات والأفراد، وبالإمكان تقليدهم تقليداً واعياً، أي العمل مثلهم مع بعض التعديلات التي تناسب أوضاعنا كدول أو مؤسسات أو أفراد ؛ فإذا كانت هناك دول نجحت في صناعة السيارات فهل بإمكاننا تقليدها أم أن هناك معوقات كبيرة تجعل من النجاح أمر مستحيل؟ وهناك دول نجحت في تربية الماعز الأوربي أوالنعام فلماذا لا نقلدها؟ وهكذا.

ب- الانطلاق من المزايا المتاحة:

هناك نقاط قوة متاحة للأفراد أو للمؤسسات أو الدول يمكن استغلالها لتلبية احتياجات المجتمع أو العالم فإذا توفرت في دولة ما شواطئ بحرية نظيفة ومشمسة فهذا يعني أنه بالإمكان عمل مشروعات سياحية، وإذا أجاد فرد عملية الطبخ

فبإمكانه عمل مطعم وهكذا، وسنكتشف فرص كلما فكرنا في كيفية استغلال نقاط القوة الموجودة عندنا وما أكثرها! ، فالصحاري العربية في كثير منها جمال كثير لا يعرفه العالم بل لا يعرفه الغالبية الساحقة من العرب .

ج- التعرف على احتياجات المجتمع:

يواجه مجتمعنا صعوبات وقيود ومشاكل تتعلق بالغذاء والزراعة والصناعة والمياه الملوثة وشح المياه والتخلف العلمي وغير ذلك، فالقدرة على إيجاد حلول ناجحة لهذه المشاكل يعني أنه بالإمكان تحقيق نجاحات كبيرة؛ فما أكثر الآباء والأمهات الذين يبحثون لأبنائهم عن تعليم خاص متميز ورخيص! وما أشد حاجتنا لمن يعلمنا التخطيط والإدارة بأساليب بسيطة وواضحة وعميقة! وما أشد حاجة الشباب لمن يسهل عليهم الزواج ويحطم المعوقات المعنوية والمادية! وغير ذلك كثير، فهذه فرص يمكن استغلالها وتحقيق مكاسب مالية أو اجتماعية أو غير ذلك .

د- نقاط قوة الآخرين:

عند كثير من الدول نقاط قوة يمكن الاستفادة منها لتحقيق مصالح مشتركة، ومثل هذا يقال عن المؤسسات؛ فالتعاون مع الدول النامية كماليزيا وكوريا الجنوبية والصين والمغرب وغيرها يمكن أن يحقق نجاحات كبيرة في كثير من المجالات، كما أن الدخول في مشاريع تطوير أبحاث المياه مع شركات عالمية متطورة أمر مهم جداً لدول مجلس التعاون الخليجي، وهناك فرص لعمل مشاريع زراعية وسياحية في دول نامية، ومن الضروري جداً أن نخرج رؤوسنا من دائرة الوطن وسنرى الكثير الذي يفيد وطننا وأمتنا .

هـ- احتمالات متوقعة:

أحد أبواب التعامل مع المستقبل هو في افتراض حدوث بعض الاحتمالات، مثل

ماذا لو زاد سعر النفط وأصبح البرميل مئتين دولار ؟ أو امتنعت الكثير من الدول التي نستورد منها المواشي عن تصديرها ؟، فالتفكير بهذه الأمور والأخذ بالاحتياطات المناسبة سيؤدي إلى تحقيق مكاسب أو درء أضرار، لأنه إذا حدث ما نتوقعه فإننا سنعرف بدرجة لا بأس فيها ماذا سيكون عليه الواقع؟ وما هي الفرص التي فيه؟ فنكون أعددنا العدة لاقتناصها .

و- الجرأة في المشاريع:

نجح الأستاذ سليمان الراجحي بالتعاون مع الحكومة السعودية ومتخصصين سعوديين في استزراع الروبيان بكميات كبيرة في منطقة الليث جنوب مدينة جدة، ونجحت شركات عربية في اكتشاف فرص كثيرة واستغلالها، لأنها أخذت المبادرة ودخلت بقوة في مشاريع صناعية أو زراعية أو خدمية؛ فلابد من الثقة والمغامرة والجرأة، ولابد من التعاون بين عدة أطراف ، فكم لدينا متخصصين عندهم أفكار تستحق أن نساندها ؟! وكم لدينا أموال تبحث عن فرص؟! وما أحوج حكومتنا لثورة تفتح معها مزايا كبيرة جداً لمن يريد أن يعمل وينتج! بأن تعطي الأراضي والدعم المباشر وغير المباشر .

الخطط / السيناريوهات / البدائل

بعد أن شخصنا الواقع الحالي والمستقبلي بعمق في عملية التحليل الإستراتيجي الرباعي، وعرفنا نقاط قوتنا وضعفنا والفرص والتهديدات، فتأتي الآن المرحلة التالية من العملية التخطيطية وهي ما هي الأهداف المحددة التي نريد أن نصل إليها خلال سنة أو خمس سنوات؟ وما هي وسائل تحقيقها؟ وما هي خطط العمل التنفيذية أي الأعمال التي سنقوم بها لتحقيق هذه الأهداف؟ ومن المسئوولين؟ وما هي الميزانيات والموارد المطلوبة؟ إذن سنقوم بإعداد الخطط الممكنة أي السيناريوهات أي البدائل وسنختار في النهاية الخطة الأفضل لنا؛ أي السيناريو الأفضل؛ أي البديل الأفضل فهذه المصطلحات تعطي نفس المعنى وسأتطرق للخطط من عدة جوانب هي :

١- التخطيط الصحيح:

من أهم مزايا التخطيط الناجح أنه يتعمق في واقع المؤسسة فيعرفه، ويتعمق في فهم العلوم المتعلقة بالإنسان والإدارة ومجالات العمل وغير ذلك، ففيه كثير من الغوص للوصول إلى الجذور، وفيه كثير من التفكير والحوار والمقترحات، وهو ضد التقليد الأعمى للآخرين، وضد التقيد بالمفاهيم والأساليب الخاطئة حتى لو تم تطبيقها لعقود في المؤسسة ولدى بعض المؤثرين في التخطيط فهم لتجارب وثقافات الآخرين؛ فالعملية التخطيطية تحشد أهم العقول والمعلومات في المؤسسة وخارجها لاستثمارها في رسم خريطة الطريق (الخطة)، ولو أخذنا العملية التخطيطية للتعليم لوجدنا أننا بحاجة إلى أفراد متميزين يهتمون كثيراً بأن يحب الطلبة العلم ، ويشجعون القراءة، ويرفضون الحفظ، ويعاقبون الغش، ويريدون تعليماً قائماً على الفهم والحوار والأبحاث الكثيرة الصغيرة والكبيرة ، ولا يريدون للطلاب أن ينجحوا في كل المواد بل يكفي أن ينجحوا في ٧٠٪ منها ؛ لأن النجاح في الكل ليس ضروري

للتنمية الشخصية والوطنية، ويتفاعلون بشدة مع الواقع وطموحات ومشاكل المجتمع، ويناقشونها بصراحة ووضوح كمشاكل الطلاق والعنوسة والتعصب العرقي والديني والطائفي والإنتاجية في العمل، وينظرون للتعليم كأساس للحياة لا كمركز لإعطاء الشهادات، فمثلاً هؤلاء هم القادرون على التخطيط للمستقبل، أما الذين لا يريدون أن يغيروا الأوضاع السيئة أو يصفقون لآراء المسئولين؛ فإن هؤلاء وأمثالهم لن يقودوا الإصلاح والتقدم .

٢- مقترحات وآراء:

يطلب من الجميع تقديم الآراء والمقترحات للمستقبل والتي تستفيد من الفرص، وتتعامل مع التهديدات، وتستثمر نقاط القوة، وتقلل من نقاط الضعف والأفضل أن تكون كل أو أغلب هذه المقترحات مكتوبة بصورة محددة ومقابلة أصحابها والتعرف على مقترحاتهم بدقة، وكلما كانت هناك دراسات (عدة صفحات أو حتى عشرات الصفحات) تشرح وتوضح هذا المقترح أو ذاك الرأي فهذا أفضل ، وعلينا أن نعطي كثير جداً من الوقت لذلك فهذا هو التخطيط والعلم والتفكير وهذا هو وقت الحديث عن الأهداف (المقترحات) والآراء والحديث عن المؤشرات والوسائل والخطط التنفيذية والمسئوليات، أما أخذ الأمور بدون مناقشة أو بمناقشات سطحية كالعادة فهذا ليس تخطيط حتى ولو سموه تخطيط وفرحوا به وهذا تجرؤ على العلم (التخطيط) قال أحد العلماء: عندما رأى الناس يتجرأون على الفتيا في العلم « أن هؤلاء يفتون في قضايا لو حدثت في عهد عمر لجمع لها أهل بدر» .

٣- الجداول التخطيطية:

توجد جداول تخطيطية في كتاب «تعلم التخطيط في ساعات» وهو من منشورات معهد الكويت للأبحاث العلمية وموجود على شبكة الإنترنت وهذه الجداول تحتوي على المعلومات الأساسية، ويمكن تطويرها أكثر ففيها مكان لمجالات العمل الرئيسية،

ثم مؤشرات الأداء، ثم الهدف الحالي المحقق ثم الأهداف العامة (التوجهات Goals) التي نسعى لها، ثم الأهداف المحددة Objectives التي نريد تحقيقها، ثم الوسائل ثم خطط العمل، وكتابة الخطة بهذه الطريقة وباستخدام هذه الجداول مع تطويرها يجعل التفكير فيما سنعمله يتم بصورة منطقية ومتسلسلة؛ فلابد من تحديد الأهداف الحالية التي تم تحقيقها مثل: نسبة تشغيل العمالة أو سرعة إنجاز هذه المعاملة أو معدل إعداد الدراسات لكل موظف. وهذا وغيره يجب أن يتم في مرحلة التحليل الإستراتيجي الرباعي؛ فإن لم يتم إنجازه فيظهر بسرعة في مرحلة إعداد الخطة أن تشخيصنا للأوضاع كان ضعيفاً فقبل أن أعرف إلى أين أتجه؟ عليّ أن أعرف أين أنا الآن؟ ويؤدي وجود الجداول إلى فرض الحديث عن الوسائل وعن خطة العمل والميزانيات ومن المسئول عن التنفيذ؟ وهي أمور لا تجدها في كثير من الخطط الإستراتيجية بل وحتى التشغيلية فكل ما فيها أهداف عامة وأحياناً بعض الأهداف المحددة فهي بلا مسئولين عن التنفيذ، وبلا حتى ميزانية أو موارد لتحقيق الهدف العام أو المحدد .

٤- الإعداد الجماعي:

عملية إعداد الخطة (إعداد جداول تخطيطية كثيرة) تحتاج مشاورات كثيرة مع المسئولين والجهات التنفيذية، وكتابة عدة مسودات وتطويرها؛ فعندما نتكلم عن هدف مثل: تخفيض استهلاك الطاقة في الدولة بنسبة ١٠٪ في سنة ٢٠٢٠ سنجد؛ أن هذا الهدف ليس بأيدينا تحقيقه كمعهد أبحاث علمي بل هو من اختصاص وزارة الكهرباء، وعندما نتحدث عن المسئول عن إعداد وجبة غذاء شعبية لذيذة؛ سنجد أن تسعة وتسعين من الزوجات والفتيات غير مؤهلات علمياً لتنفيذها في حين أن كثيرين منا كانوا يظنون أن نسبة غير المؤهلات هي ٩٠٪ فقط لا غير وسنجد كذلك في كتابة الجداول التخطيطية أخطاء كثيرة، فهذا يخلط بين المؤشر والهدف، والثاني

بين الوسيلة وخطة العمل، والثالث يجعل الأهداف العامة في مكان الأهداف المحددة ويترك خانة الأهداف العامة فارغة أو العكس وباختصار عمليات كتابة الجداول التخطيطية تحتاج جهود كثيرة ووقت ومشاورات، ومن الخطأ الكبير تبسيط الأمور أو الظن أنه لا يوجد تعارض للأهداف مع بعضها البعض، وليس كل هدف مرغوب سيتم كتابته وتنفيذه؛ فهناك أهداف تتصادم مع أهداف فلابد من تقليل الطموح في بعض الأهداف أو إلغاءها نهائياً .

٥- درجة التغيير:

تختلف درجة التغيير التي يجب أن تحدثها الخطة الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى حسب نجاح المؤسسة أو فشلها أو الظروف المحيطة بها وتغيرها أو حسب تغيير المجال الذي تعمل به؛ فإن التغيير قد يكون في بعض المجالات في كثير من الشركات الناجحة، والتي ترى أن استمرارية أسلوبها في العمل سيحقق النجاح وقد يكون التغيير كبير جداً أي في رسالة المؤسسة الفاشلة فتغير مجال عملها كلياً أو تكون درجة التغيير جذرية في المؤسسات التي تواجه صعوبات كثيرة، مما يتطلب تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وفي العمالة كماً ونوعاً، وعموماً دولنا النامية بحاجة إلى كثير من التغيير، وبحاجة إلى تحقيق قفزات كثيرة، فقد تأخرنا كثيراً وليس كل تغيير يكون للأحسن فكم من تغيير (تخطيط) لم يكن له أثر حقيقي في الواقع على الأداء كماً ونوعاً! وكم من تغيير أدى إلى أوضاع أسوأ لأنه ركز الأضواء على سلبيات نظام موجود ولم يسلط الأضواء على سلبيات النظام المقترح وهي أكثر فكم من قيادي متحمس تجده يقلل من كفاءة وجودة ما هو موجود مع أن الموجود ثمرة جهود مخلصة استمرت لسنوات وأحياناً عقود وهذا خطأ في تشخيص الواقع (التحليل الإستراتيجي الرباعي) وأيضاً في وضع الخطة لأن بعض أهدافها ومقترحاتها أسوأ مما هو موجود أي لم يتم التعمق في دراستها لأنها مقترحات قدمها المسئول الأول

وكان المفروض أن يبتعد المسئول الأول عن تبني معلن لأي مقترحات؛ لأنها لن تجد معارضه «علنية» وكذلك لا نريد مسئولين لا أثر لهم في التغيير ويقبلون كل ما يقترح عليهم .

٦- مشاريع متميزة:

وقت إعداد الخطة هو وقت اقتراح أهداف ومشاريع ناجحة وطموحات كبيرة ، والأفضل أن تكون عندنا دراسات حديثة حول هذه المواضيع حتى نرى إمكانية نجاحها أو فشلها؛ لأن المقترحات التي بدون دراسات يصعب الحكم على صوابها أو خطئها؛ ولا مانع من القيام بدراسات خلال عملية إعداد الخطة، وبعض المشاريع يمكن تنفيذها على المدى القريب أو المتوسط، وبعضها يتطلب لتنفيذها عدة خطط خمسية؛ لأنها كبيرة وهناك ميزة مهمة جداً للدول النامية؛ وذلك أن البداية المتأخرة في التنمية تعطيك القدرة على عمل مشاريع متميزة في تخطيطها وإدارتها فبإمكان العرب بالتعاون مع دول أخرى عمل عدة موانئ، بحرية عملاقة ومطارات كبيرة جداً في حجمها ومتميزة في مواقعها، ولديها قابلية للتوسع ومنخفضة التكاليف، وتتلافى كثيراً من العيوب والقيود في الموانئ والمطارات العالمية المتميزة، وقل مثل هذا عن تخطيط مدن جديدة وإنشاء مصانع ومزارع كبيرة وغير ذلك .

التخطيط الوهمي

عيد بطاح الدويهيس

تنفيذ الخطة الإستراتيجية

من المفروض أن تكون عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية سهلة وناجحة إذا تم إعداد الخطة بصورة صحيحة من خلال العمل الجماعي، والمعلومات الصحيحة ، والدراسات الكثيرة، والمشاورات المكثفة، ولكن الأمر ليس كذلك في العديد من الدول والمؤسسات في الدول النامية؛ لأن غياب نظام إداري فعال، وندرة الدراسات والمعلومات وغير ذلك؛ يجعل عملية الإعداد فيها ضعف وبالتالي سيواجه التنفيذ صعوبات ولهذا اقترح ما يلي :

١- التعريف بالخطة:

من الضروري جداً في بداية التنفيذ نشر الوعي بالخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بين جميع العاملين، وذلك من خلال الاجتماعات والمحاضرات وتوزيع الخطة الإستراتيجية وغير ذلك .

٢- لجنة تنفيذ الخطة:

كثيراً ما ينتهي العمل التخطيطي أو قل الاهتمام بالخطة مع الانتهاء من وثيقة الخطة؛ فالاهتمام بها غالباً ما يكون شكلياً بعد ذلك، وأرى أن من الضروري عمل لجنة قوية لمتابعة تنفيذ الخطة يرأسها أحد كبار المسئولين في المؤسسة، وأن يكون بعض أفرادها أو أغلبهم من أعضاء لجنة التخطيط الرئيسية؛ لأنهم عرفوا الأسس التي قامت عليها الخطة، كما أن على إدارة السياسات والتخطيط أن تقوم بدور كبير في المتابعة وسنجد أن هناك حاجة لإجراء تعديلات جذرية كثيرة على الخطة كلما تعمقنا في التنفيذ .

٣- دور القيادة:

للقيادة (الإدارة العليا) دور كبير في تنفيذ الخطة فإذا كانت مقتنعة بها ومهتمة بتنفيذها ،

فإن ذلك سيشجع بقية العاملين على الاهتمام بها والعكس صحيح ولا نريد من الإدارة العليا الانشغال بالأعمال التنفيذية؛ من توقيع أوراق ومشاركة في أعمال تنفيذية فالعمل الأساسي لها هو التخطيط، ومتابعة تنفيذ الخطة، والغريب أننا نجد وزراء ووكلاء ومدراء مشغولين جداً مع أن عندهم «جيش» من الموظفين فيهم مستشارين ومدراء وموظفين مؤهلين لدرجة عالية، وبعضهم أكفأ من الوزراء والوكلاء والمدراء ولو فوضوا لهم كثير من الأعمال التنفيذية لارتاحوا وتضاعف إنتاج الوزارة والمؤسسة عشرين ضعفاً؛ فالمستشار الحكيم الأمين يستطيع أن يقوم بزيارات ميدانية أكثر مئة مرة من الوزير وتأثير نتائج زياراته ستكون أضعاف ما سينتج من زيارات الوزير؛ وباختصار التخطيط عمل أساسي ويجب الاهتمام به بجدية لا مزاحمته بأعمال تنفيذية يمكن تفويضها بسهولة.

٤- فشل الخطة:

كثير من المسئولين لا يريدون الإعلان عن فشل خطة وضعوها ودافعوا عنها، وهذا من طبيعة البشر ويمكن إحداث كثير من التغييرات بصمت، وسنجد أن كثيراً من التغييرات المطلوبة قد لا تعارض الخطة الأصلية بصورة مباشرة .

٥- مقاومة التغيير:

من الطبيعي أن تحدث مقاومة للتغيير (تنفيذ الخطة)؛ فليس كل الخطط أو حتى أغلبها تم عملها بصورة صحيحة «ديمقراطية» ؛ بل قد يكون هناك من جامل أو نافق عند وضع الأهداف والوسائل والميزانيات، وقد يتطلب الأمر مناقشة العاملين لمعرفة أفضل الحلول لتنفيذ الخطة، فقد تكون لهم اعتراضات صحيحة وإذا كانت مقاومة التغيير الدافع لها الفساد والتمرد فلابد من حسم وردع .

٦- الخطة التشغيلية:

الخطة الإستراتيجية هي لخمس سنوات وهي تعتبر المنبع الرئيسي للخطط

التشغيلية السنوية، ولهذا بعد الانتهاء من الخطة الإستراتيجية يتم إعداد الخطة التشغيلية الأولى للمؤسسة ويكون فيها بعض الأعمال مما لم تتطرق لها الخطة الإستراتيجية؛ أي أن الخطة الإستراتيجية ركزت على أهم الأولويات، وتركت كثيراً من القضايا للتعامل معها في الخطط التشغيلية، كما أن الأعمال الروتينية تعتبر منبعاً أساسياً للخطط التشغيلية وأقترح عمل نماذج مختلفة للخطط التشغيلية لكل دائرة لأن طبيعة كل دائرة تختلف عن الأخرى والاختلاف ليس كلياً؛ فهناك أمور مطلوبة من الجميع مثل تدريب العمالة وعمل الدراسات ورفع المعنويات .

٧- الصدق أولاً:

من الأمور الهامة جداً في عملية إعداد الخطط وتنفيذها والرقابة عليها الاستعانة بأهل الصدق والأمانة، وخاصة من ذوي الخبرة والمعرفة للوصول منهم لحقائق الواقع والتخطيط والتنفيذ .

٨- الحوافز:

تنفيذ الخطة يعني تنفيذ أعمال ولهذا من الضروري وضع الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع المسئولين والموظفين على تنفيذ الخطة، وذلك من خلال ربط تقييم الأداء للإدارات والأفراد بما هو مطلوب تنفيذه في الخطة ويمكن وضع حوافز إضافية تشجع هذا التنفيذ .

٩- مراجعة شاملة:

قد يكون من المناسب خلال مرحلة تنفيذ الخطة (بعد سنتين) عمل تحليل إستراتيجي رباعي مختصر ومراجعة ما تم تنفيذه من الخطة، ثم إجراء أي تعديلات ضرورية على الخطة، فقد حدثت بعض التغييرات الكبيرة في البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية .

التخطيط الوهمي

عيد بطاح الدويهيس

النصائح الذهبية في عالم التخطيط

هذه مجموعة من النصائح تسلط الأضواء على قضايا مهمة في التخطيط :

١- مصنع التخطيط:

نحتاج في الدول النامية إلى بناء القوة التخطيطية الرئيسية أو المصنع التخطيطي خاصة بعد عقود من الضعف التخطيطي؛ فنحن بحاجة إلى إدارة سياسات وتخطيط تعادل لوحدها ثلث عقل المؤسسة، والثلث الثاني للإدارة العليا، والثلث الأخير للإدارات التنفيذية وهذا يتطلب وجود إدارة قوية بعمالة متميزة في نوعيتها وتنوعها وحجمها ومزاياها ومستوى العديد من أفرادها بمستوى كبار المستشارين وأن يكون في الهيكل التنظيمي نائب مدير عام للتخطيط ومدراء دوائر تخطيطية للتخطيط الفني والإداري والتسويقي وغير ذلك، هذا بالإضافة إلى صلاحيات كبيرة ومساندة في عمل الدراسات وغير ذلك ودعم قوي من الإدارة العليا ومشاركة في كثير من القضايا الكبيرة في المؤسسة .

٢- الوعي التخطيطي:

بداية أي عمل ناجح هو توعية المدراء والموظفين بالعمل ونحن نعيش في جهل و جاهلية تخطيطية وإدارية؛ ولهذا نحن بحاجة إلى عمل دورات تدريبية مكثفة وكثيرة في مجال التخطيط والإدارة للمدراء والموظفين بل وعمل امتحانات جادة لهم لنتأكد أن مدراءنا يعرفون أساسيات التخطيط والإدارة وأن موظفينا يستطيعون معرفة الخطة الصحيحة من الخاطئة سواء في أسلوب إعدادها أو في محتوياتها واعتبار أن المدراء يعرفون ما هو التخطيط؟! هي أوهام آن لها أن تنتهي، فمن الخطأ أن نقبل بمدراء وقياديين يقودونا بجهلهم للهاوية خاصة وأننا دفعنا ثمناً كبيراً لذلك وأدعو إلى محاسبة المدراء بشدة ؛ لأن عملهم الرئيسي هو التخطيط وهو يشكل على الأقل

٥٠٪ من واجباتهم وتزيد هذه النسبة بالنسبة للإدارة العليا لتصل إلى ٧٠٪ .

٣-البعارين والتخطيط :

ما أكثر المقترحات المفيدة التي تموت في مرحلة التفكير أو التنفيذ ويتم بعد ذلك دفنها ونسيانها بل الإعلان عن استحالة إحيائها ولو كنت مسئولاً في العالم العربي لأعطيت الوقت والدعم المالي والمعنوي لدراسة آلاف المقترحات دراسة عميقة؛ لأن النجاح يتطلب بذل جهود كبيرة في دراسة الأفكار؛ أي التخطيط الصحيح إلى درجة أن أهل التخطيط أو بعضهم مقتنعين أن التخطيط لمؤسسة أو فكرة هو إنجاز لنصف العمل أي أن التنفيذ يستغرق في أحسن الأحوال النصف الآخر من الجهد.

فلو عمل أحدنا عيادة طبية للطب الشعبي فستفشل ليس لأنه لا يوجد هناك طب شعبي بل لأن النجاح يتطلب جهود كبيرة في دراسة الفكرة وفي تحديد أين نجح الطب الشعبي؟ ويتطلب جذب المتخصصين الناجحين وليس المشعوذين ويتطلب حسن اختيار الأدوية وعمل الدعاية واختيار موقع ناجح للعيادة وغير ذلك كثير، وقل مثل ذلك عن تربية الماعز الأوروبي؛ فهي بحاجة إلى دراسات كثيرة للجوانب الاقتصادية والفنية والإدارية ودور الحكومات ودور القطاع الخاص وحسن اختيار الدول العربية المناسبة لتربيتها وآراء المزارعين ومدى تأييدهم للفكرة وغير ذلك؛ فالفكرة قد تكون ناجحة جداً ولكن سوء التخطيط يجعلها فاشلة. ومع أن البعارين ثروة عربية إلا أننا نجد الغالبية الساحقة منا لا تأكل لحم البعارين مع أنه لحم لذيذ، فلا تجده في كثير من الأسواق، ولا نجد جهود تبذل في تحويله إلى همبرغر كما في اللحم البقري أو تحويله إلى لحم مفروم أو عمل طرق جديدة فى طبخ لحمه وهذا وغيره جعل استفادة أصحاب الإبل والمجتمع من هذه الثروة محدودة جداً وقد يقول قائل : « إن لحم البعارين غير مرغوب من بعض الناس» وأقول تشجيع هؤلاء على أكله بحاجة إلى تخطيط أيضا ومن المهم أن أذكر أن التخطيط والعلم هما وجهان لعملة

واحدة وأن دورهما كبيرا جدا فى حل المشاكل مثل الغلاء والتفرق والأمراض والبطالة والخلافات الزوجية والفساد المالي والسياسي وغير ذلك وكما قلت في البداية: النجاح لمشروع أو مؤسسة أو دولة يتطلب بذل جهود كبيرة في الدراسات والأرقام والإعداد والتفكير والمناقشات والتشاور والعمل الجماعي ويتطلب صرف أموال طائلة ويتطلب الصبر سنين طويلة لوضع حلول للمشاكل فلابد من إتقان كل أجزاء المشروع وهذا يتطلب التخطيط الجاد لا الحماس العاطفي والبناء الجزئي، كما نشاهد في كثير من المشاريع حيث ندخل في التنفيذ لقرارات غير مدروسة أو مشاريع تم دراستها بصورة جزئية وخطط هزيلة أو جزئية فنواجه الفشل والإحباط واليأس ونحن قوماً لا نخطط أو نبذل جهود متواضعة في التخطيط فلنغير هذا الأسلوب الفاشل فقد فشل أكثر من ألف مرة، ومع هذا يصر البعض على تطبيقه أيها السادة لسنا فاشلين ولكننا لا نخطط وإذا استمرينا بلا تخطيط فنحن فعلاً فاشلين لأننا لدغنا من هذا الحجر مليون مرة .

٤) تخطيط وتخبيط :

علم التخطيط يعلمك كيف تصنع خطة؟ أى معنى المصطلحات التخطيطية وكيفية إعداد الخطة؟ وأهمية التركيز على الأولويات والمكونات الصحيحة للخطة؟ وغير ذلك أما نوعية الأهداف وحجمها والوسائل واختيار الأفراد فهذه جوانب فنية يختارها المسئولون والمتخصصون بالمؤسسة، وتعكس مدى عمق أو سطحية علمهم فعلم التخطيط والمتخصصون بالتخطيط غير مسؤولين عن تطوير وزارة التربية في المناهج، وليسوا مسئوولين عن وضع شرح الفنون العسكرية للجيش، وليسوا مسئوولين عن تحسين نوعية المنتج أو كميته في المصنع فهذه مسئولية المتخصصيين في هذه المواضيع، كما أن المتخصصين بالتخطيط ليسوا المسئولين عن تطوير الموارد البشرية أو تعديل الهيكل التنظيمي أو تقوية الاتصالات أو رفع المعنويات؛ فهذه

لها متخصصون ويجب أن يكونوا جزء رئيسي من فرق العمل، فلا يقبل أن يقول المسئولون في المؤسسة الاستثمارية قل لنا أيها المتخصص في التخطيط كيف نحقق أرباح كثيرة خلال خمس سنوات ؟ فإن لم يكونوا يعرفون مجال عملهم فماذا يعرفون ؟ إذن الخطة هي صناعة كثير من المتخصصين وكل فئة مسئولة عن جودة أو رداءة ما يقع في مجال تخصصها ودور علم التخطيط والمتخصصون فيه وضع الآلية الصحيحة لاستخلاص أفضل ما في عقول كل المتخصصين لتطوير الواقع بأفضل صورة ممكنة .

٥- رؤية القائد أو القيادة :

بإمكان أى قائد أن يضع رؤية مستقبلية لمؤسسته أو حتى الدولة فما أسهل أن يتمنى الإنسان ويحلم أو يتخيل، وهذا يعنى أن من الخطأ أن نوجد رؤية ثم نسعى لتنفيذها، فقد تكون هذه الرؤية خيالية أو حتى متواضعة جدا إذن الخطوة الأولى: هي تشخيص الواقع للمؤسسة وبناء على ما في الواقع من نقاط قوة وضعف، وفرص وتهديدات، يتم وضع الأهداف المستقبلية الصحيحة؛ أى رسم صورة المستقبل الذي نريد وكم وكم هناك من أخطاء في تحديد معنى الرؤية والرسالة والأهداف العامة والمحددة !

٦- التخطيط المتفائل:

أعرف أن عندنا نقاط ضعف كثيرة وصعوبات كثيرة، ولكن أتمنى أن ننظر لنقاط القوة التي لدينا وهي كثيرة وللفرص التي تستحق أن نقتنصها وهي كثيرة وكبيرة ، ولقد حققت أمتنا إيجابيات كثيرة جداً خلال الخمسين سنة الماضية فلماذا لا نراها؟ ولماذا لا نرى المخلصين والمجتهدين؟ ولماذا نسلط الأضواء على الفاسدين والسلبيات؟ إن المتشائمين لا يرون إلا نقاط الضعف والصعوبات والتهديدات والأخطار ولهذا نعيش في هزيمة نفسية ويحاول أعداؤنا إقناعنا أننا فاسدين ومتطرفين ومتخلفين

وجامدين، فلماذا نعطيهم فرصة لأن ينجحوا في هزيمتنا؟ لماذا لا ينطلق كل فرد فينا لديه خبرة ليعلم مئة أو ألف؟ ولماذا لا ننطلق فنعمل مشاريع صغيرة وكبيرة وبجهود فردية وجماعية في تطوير التعليم والزراعة والصناعة والإدارة والسياسة وغير ذلك؟ إن تشجيع المتميزين معنوياً هو مساهمة كبيرة منا وهو عمل لا يكلفنا إلا كلمات وتصفيق، ولن ننفع أنفسنا وأوطاننا إذا كنا يائسين ونضيع طاقات عقولنا وأيدينا في الانتظار وليطرح أحدكم أي فكرة مفيدة مثل: عمل مشروع تجاري، أو تأليف كتاب، أو المشاركة في عمل تطوعي، وسيجد كثير من أصدقائه وزملائه يسخرون من ذلك ويبشرونه بالفشل؛ فلنحطم أصنام اليأس ولننطلق للعمل .

٧- رغبات العاملين:

جزء هام جداً من استثمار نقاط القوة في العملية التخطيطية وفي الإدارة بشكل عام هو بأن تبذل المؤسسة جهوداً كبيرة جداً في التعرف على إمكانيات وقدرات ورغبات الموظفين والمدراء بناءً على مقابلات صريحة، وذلك حتى تجعل كل موظف في المكان الذي يرغب بالعمل به حتى لو لم يكن له علاقة بتخصصه الجامعي ويتطلب النجاح بذلك تعريف الموظفين والمدراء نظرياً وعملياً بكل الوظائف الموجودة في المؤسسة وتبني فكرة أن ٢٠٪ من وقت أي موظف يكون في وظيفة أخرى خارج دائرته أو داخلها، وسنجد أن هناك مواهب جديدة وقدرات متميزة لا يعرفها الموظف عن نفسه؛ فأنت لن تعرف مزايا وعيوب كثير من الوظائف إن لم تعمل بها، وكنت شخصياً أنظر إلى العمل في إدارة التدريب من بعيد على أنه عمل روتيني ممل ولما عملت فيها وجدت تحديات وعمق وأهمية كبيرة جداً لهذا المجال، وكم عندنا من موظفين ومدراء ذوي إنتاجية ضعيفة أو لا يحبون أعمالهم فإذا تم نقلهم لوظائف أخرى أبدعوا وتميزوا ؟!

٨- التخصص في علم التخطيط:

من الأمور الغريبة أن كثيراً من المؤسسات تعمل خطط خمسية وسنوية دون أن يكون عندها متخصصين في علم التخطيط؛ فالكل يفتي في كيفية إعداد الخطط؟ وما معنى المصطلحات التخطيطية؟ ومثل هذا يحدث حتى في لجنة التخطيط الرئيسية؛ وأغلب العاملين في إدارات التخطيط ليسوا متخصصين في التخطيط، بل لم يطوروا أنفسهم حتى يكتسبوا الحد الأدنى من علم التخطيط وهذا أمر ليس غريب؛ لأن الاقتناع الحقيقي بالعمل التخطيطي غير موجود بل لا يوجد اقتناع حتى بوجود علم التخطيط وما يحدث في التخطيط يحدث في مجالات أخرى في عالمنا العربي فكم مثقف يتكلم في العقائد والمبادئ وهو لا يفهم أساسياتها؟! بل يردد كالببغاوات ما يقوله الغرب وكم شاب متحمس يتحدث في السياسة والإصلاح وهو لا يفهمها؟! ولكن مشكلة التخطيط أعمق فالمتخصصين فيه نادرين إلى درجة أنهم غير موجودين، ولا تجد مسئول ونحن في بداية القرن الواحد والعشرين يفكر في بناء كوادر تخطيطية لا من خلال البعثات ولا التدريب وهذا أمر بحاجة إلى تغيير جذري وانقلاب فوري والسؤال المحرج هو كم خطة تم إعدادها ولم يشارك فيها متخصصون بعلم التخطيط ؟.

٩- المخلصون الواعون:

مع أن التخطيط عمل جماعي إلا أننا بحاجة إلى الوصول للمعلومات الصحيحة والاقتراحات المفيدة بأقل التكاليف من جهد ووقت، ولهذا علينا أن نركز على أن يكون أعضاء لجان التخطيط من المخلصين الواعين، وأن تركز المقابلات والنقاشات على المخلصين الواعين من المدراء والموظفين؛ فهؤلاء سيتكلمون بصدق وعن معرفة وعلم أما المخلصون الجاهلون فالفائدة منهم محدودة، والفاسدون سواء كانوا واعين أو جهلاء لن يتكلموا بصراحة وإخلاص .

١٠- التخطيط التشغيلي أولاً:

لن نكون قادرين على التخطيط لخمس سنوات إذا كنا عاجزين عن التخطيط لسنة، ولهذا أدعو لأن نبذل جهوداً كبيرة في إعداد الخطط التشغيلية (السنوية) وفي نفس الوقت نبدأ في إعداد خطط خمسية على نار هادئة وكلما زادت خبرتنا في إعداد وتنفيذ الخطة التشغيلية كلما استطعنا أن نخطط أفضل لمدد أطول وقد تستغرق عملية إعداد الخطط التشغيلية أربعة أو خمسة شهور بل أكثر من ذلك وهي عملية تحتاج تشكيل لجان ومناقشات كثيرة؛ فالعمل التخطيطي متعب ومرهق فهو ليس نماذج يتم ملؤها وليس قرارات يتم اتخاذها بسرعة .

١١- الحياد والنفاق:

إذا كانت المرحلة الأولى في أي خطة هي التحليل الاستراتيجي الرباعي؛ أي التشخيص والتشخيص فقط وليس اقتراح أهداف أو وسائل؛ فإن مرحلة العلاج (السيناريوهات، الخطط، البدائل) تتطلب أن يبتعد المسئولون في الإدارة العليا عن فرض مقترحاتهم وأفكارهم وكان أحد حكماء العرب من كبار المسئولين في القرن العشرين لا يقول رأيه الشخصي في الاجتماعات لأنه يعلم أن رأيه سيتم تأييده من الآخرين مجاملة أو نفاقاً ولهذا يقول: « أعطوني آراءكم أولاً » ومن الضروري أيضاً أن يتم طرح المقترحات والآراء بدقة ووضوح والأفضل أن تكون مسنودة بتقارير ودراسات حتى لا نتعامل مع آراء سطحية وما أكثرها، وكلما كانت الآراء محددة ودقيقة ومكتوبة ومدروسة كلما سهل تأييدها أو رفضها ولا نريد آراء مجردة لا من الإدارة العليا ولا الوسطى ولا من الموظفين؛ والأفضل أن يتم مناقشة الآراء من أصحابها مع زملائهم خلف الكواليس قبل تقديمها للجان التخطيطية .

١٢- لا للسرية:

قابلت مسئولاً في مؤسسة قبل حوالي عشرين عاماً وطلبت منه الخطة الخمسية

للمؤسسة فقال لي: « أنها سرية وسيستأذن المسئول الأعلى منه فإن وافق فسيعطينى إياها» واقتنعت أن هذه المؤسسة لا تعرف التخطيط؛ فالخطة الخمسية هي العمود الفقري لأعمال المدراء والموظفين فكيف تكون سرية خاصة وأننا نتحدث عن مؤسسة عامة لا مؤسسة سياسية أو عسكرية؛ فالحد الأدنى أن يعرف كل العاملين بالمؤسسة الخطط الخمسية والخطط التشغيلية لدوائرهم وكلما زادت السرية صعب علينا معرفة نقاط قوتنا وضعفنا والفرص والتهديدات وصعب التشاور حول التفاعل الصحيح مع كل هذه المواضيع، ولا داعي للمبالغة في تغطية السلبيات فما يعرفه الناس والموظفون أكثر بكثير مما يظن المسئوولون بل تجدهم يصنعون سلبيات غير موجوده فلابد من المصارحة والوضوح؛ فالواقع ليس مثالي ولا وقت للصمت والمجاملات وأيضاً لا يمكن إصلاح الأوضاع خلال أيام وشهور ولكن لنبدأ في المواجهة والعلاج والإصلاح.

١٣- الأعراض والمسببات:

من مزايا التخطيط الصحيح أنه يتعمق في المواضيع ويطرح من البداية كثير من الأسئلة مثل لماذا؟ وكيف؟ فإذا قلت أن هذه نقطة قوة قال أحد الأذكياء: إثبت لي ذلك أو إثبت لي أهميتها؟ وكيف ممكن أن نستفيد منها؟ وإذا قلت أن أداء الموظفين متدني والحل هو أن نشدد العقوبات قال أحد الأذكياء: «إن العقوبات الموجودة كافية ومشكلتها أنها لا تطبق وأن أحد أسباب الأداء المنخفض ليس ضعف مدراء الإدارة الوسطى بل لأن الإدارة العليا نتيجة مصالح أو ضغوط سياسية تحمي الموظفين الفاشلين من العقوبات التي اتخذها مدراء الإدارة الوسطى». فالصورة الظاهرة أن مدراء الإدارة الوسطى لا يقومون بواجبهم والصورة الحقيقية أن الإدارة العليا تمنعهم حتى لو كانوا على حق، وقد تجد ذكي ثاني يقول: المشكلة هي في الإثباتات الكثيرة المطلوبة لمعاقبة الموظف وليس في نوعية العقوبة، والمضحك أن كثيراً من الموظفين العرب العاملين في الحكومة لديهم حصانة وحماية أقوى بكثير مما لدى الوزراء .

١٤- الخوف من الفشل:

قال فولتون اورسلر: « كثيرون قسموا أنفسهم إلى قسمين: قسم يندم على الماضي، وقسم يخاف من المستقبل » قدرتنا على عمل الخطط التشغيلية والخمسية الناجحة لازالت ضعيفة وأي محاولات جادة لتطويرها لن تؤدي إلى تحويلها إلى خطط صحيحة إلا بعد سنوات، وهذا يعني أن علينا أن نتعامل مع التخطيط كتجارب ومحاولات وليس كعقد واتفاق ملزم للمؤسسة. فالتعامل مع التخطيط كحبل لشنق مسئولين أو موظفين أو مؤسسات أمر فيه ظلم كبير، وكل المطلوب أن نكون مجتهدين في إعداد الخطط وتنفيذها، ولنتذكر دائماً أن العلم والتخطيط وجهان لعملة واحدة ومادام رصيدنا محدود من العلم كأفراد ودول فسنبقى نخطئ ونخطئ في التخطيط والإدارة والسياسة والاستثمار وغير ذلك مهما كنا مخلصين فكيف وهناك الفاسدين بيننا؟ والخوف من الفشل أضعف التخطيط بل أضعف العمل الإداري كله فكم من صلاحيات سحبت من موظفين ومدراء الإدارة الوسطى؟ وهذا أدى إلى إضعاف الإنتاجية كماً ونوعاً وتدمير طاقات ومؤهلات هؤلاء الموظفين والمدراء؛ فأعطوا صلاحيات، كثيرة وثقة ، فلا تقدم بدون صلاحيات ولكن حاسبوا بطريقة عادلة فمن يعمل هو الذي يخطئ أما من لا يعمل أو ليس لديه صلاحيات فلن يخطيء أبداً .

١٥- ملامح وثيقة الخطة:

عندما نتكلم عن التخطيط فإننا نتكلم عن التخطيط لدول ولوزارات ومؤسسات وشركات وبعضها كبير وبعضها صغير ومجالات عملها متنوعة؛ فهناك مؤسسات علمية وتعليمية وثقافية وصناعية وإدارية وزراعية وسياسية..الخ، وهناك تخطيط مركزي وله تفاصيل، وهناك تخطيط تشجيعي وتأشيري تحاول من خلاله الدولة تشجيع المؤسسات للتوجه للعمل بهذا المجال أو ذاك من خلال إعطائهم حوافز وهذا وغيره يجعل من الطبيعي أن تختلف الخطط في عدد صفحاتها وفي محتوياتها

وفي درجة التفصيل أو الاختصار فيها، فأحياناً تكفي عشر صفحات لعمل خطة وأحياناً نحن بحاجة إلى مئات الصفحات، والمهم أن تكون الخطة مستوفية أساسيات التخطيط؛ أي أن يكون فيها أهداف وميزانيات وجهات مسئولة، وأن تكون بعيدة عن الكلام الإنشائي أو الحديث عن بديهيات معروفة .

١٦- مركزية التخطيط:

تحتاج الدول والمؤسسات في الدول النامية إلى تخطيط مركزي قوي جداً ؛ لأن العلم والخبرة قليلة في الدول النامية فلابد من تجميعها وتركيزها في العمل التخطيطي فكفاءة كثير جداً من المدراء والموظفين ضعيفة، فلابد من قيادتهم علمياً وقيل لرجل من عبس: «ما أكثر صوابكم» فقال: «فينا رجل حازم فنحن نشاوره فكأننا ألف حازم». وهذا لا يتعارض مع إعطاء المدراء والموظفين صلاحيات كبيرة في التنفيذ في حين أن الدول المتقدمة تراكمت فيها خبرات كثيرة جداً في عقول المسئولين والمدراء فمن الممكن أن تكون كثير من عمليات التخطيط غير مركزية .

١٧- صعوبة التخطيط:

من يظن أن العمل التخطيطي عمل سهل وهو فقط اجتماعات ومقابلات وحوارات واستقصاءات وعصف ذهني فهو مخطئ جداً، ويتطلب التخطيط الناجح معرفة نظرية لكل العلوم ذات العلاقة، ويتطلب خبرة عملية كبيرة وذكاء ودراسات كثيرة عن الواقع وتأمل وتفكير ومعرفة بثقافة المؤسسة وماضيها، ومعرفة بإنجازاتها وإخفاقاتها الحقيقية، ومعرفة بالصالحين من الفاسدين والواعين من الجاهلين من المسئولين والموظفين، ومعرفة أوضاع العملاء والمنافسين، وإذا كانت أي مؤسسة كبيرة هي مؤسسة معقدة؛ فإن معرفة البيئة الخارجية أشد صعوبة وتعقيداً، وإذا كان الحصول على شهادة جامعية بامتياز يحتاج سنوات من العمل الجاد من الفرد فكذلك الحصول على شهادة تخطيط بالحد الأدنى من النجاح بحاجة إلى جهود كبيرة جداً.

١٨- جوهر التخطيط:

التخطيط لحياة الفرد الوظيفية أو الشخصية هو في تشخيص الفرد وتشخيص الواقع ثم، وضع الأهداف والوسائل، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات والدول، وكلما تحرك التخطيط باتجاه الدول كلما كان أصعب بكثير ويحتاج معلومات كثيرة وجهود كبيرة جداً، كما أن التخطيط يكون أصعب كلما اتجهنا من المدد القصيرة شهر وسنة إلى خمسة وعشرة وعشرين عاماً؛ فكلما طالت المدة تزداد المتغيرات وتنقص المعلومات مما يزيد من الضبابية التي هي حالياً موجودة وبنسبة عالية في كثير من المؤسسات والأفراد ومثل ذلك يقال للتخطيط للمشاريع؛ فكلما زاد حجم المشروع كلما احتاج التخطيط جهد وزمن أكبر .

١٩- إقالة وزير:

قال لي مسئول في وزارة أن الوزير المخلص قدم خطة لمجلس الوزراء تم مناقشتها يوم السبت واعتمدت يوم الأحد وأقيل الوزير يوم الاثنين، وكم من مسئول مخلص تصادم مع قوى مؤثرة في الدولة سواء كانت قوى رسمية أو شعبية فأدت إلى استقالته أو تحطيم خطته أو رفض قراراته؛ فكثير من المخلصين لا يرون إلا اللونين الأسود والأبيض في حين أن التخطيط يجعلك ترى ألوان كثيرة ويجعلك أكثر واقعية ، وبالإمكان من خلال العمل التخطيطي والإداري والسياسي التفاهم مع المعارضين على حلول وسط، والمطلوب شرعاً أن نتقي الله سبحانه وتعالى ما استطعنا؛ فهناك مصالح لابد من أخذها بعين الاعتبار حتى لو لم نكن مقتنعين بها، وأنا أخشى على العملية التخطيطية في الوطن العربي من المخلصين أكثر مما أخشى عليها من الفاسدين. فمن أهم أسس نجاح التخطيط معرفة المؤثرين الحقيقيين في مسيرة المؤسسة وإشراكهم بفعالية في العملية التخطيطية قال عمرو بن العاص: «ليس العاقل الذي يعرف الخير من الشر ولكن العاقل الذي يعرف أهون الشرين» فلا تتركوا الساحة للفاسدين والمتعصبين والجهلاء بانسحابكم منها .

كتب للمؤلف

- الطريق إلى الوحدة الشعبية « دعوة لبناء الجسور بين الإتجاهين القومي والإسلامي».
- الطريق إلى السعادة.
- إصلاح الشعوب أولاً.
- لا للتعصب العرقي .
- عجز العقل العلماني .
- الكويت الجديدة.
- العلمانية في ميزان العقل.
- العلمانية تحارب الإسلام.
- تطوير البحث العلمي الخليجي.
- الليبرالية الضائعة.
- العلم يرفض الليبرالية
- العلمانية منبع الضياع
- لا للأبحاث التطويرية بالاشتراك مع الأستاذ عبد الله عوده
- لا لأبحاث الجامعات
- الدراسات والمشاريع البحثية .. مشاكل وحلول
- كيف تخطط لحياتك الوظيفية؟
- التخطيط الوهمي

